

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

# **TYÖNANTAJAKUVAN RAKENTUMINEN REKRYTOINTIPROSESSISSA**

Yrityksen johtaminen  
Pro gradu -tutkimus  
Syyskuu 2017  
Ohjaaja: Arja Ropo

Heta Häkkinen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	HÄKKINEN, HETA
Tutkimuksen nimi:	Työnantajakuva rakentuminen rekrytointiprosessissa
Pro gradu -tutkimus:	121 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Syyskuu 2017
Avainsanat:	Työnantajakuva, yrityskuva, rekrytointiprosessi, Y-sukupolvi

Työmarkkinoita leimaa lisääntynyt kilpailu työvoimasta. Työelämään astuva Y-sukupolvi tuo rekrytoinnille haasteita erilaisine arvoineen, asenteineen ja tavoitteineen. Uusiin haasteisiin voidaan vastata panostamalla työnantajakuvaan. Tässä tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan, miten ulkoinen työnantajakuva rakentuu rekrytointiprosessissa. Tutkimuksessa tuodaan esille, mitä oleellisia seurauksia kohderyhmälle muodostuneesta työnantajakuvasta on, ja miksi organisaatioiden tulisi panostaa hakijakokemukseen.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka tutkimusmenetelmänä on käytetty narratiivista haastattelua. Tutkimuskohteena ovat Y-sukupolveen kuuluvat työnhakijat, joiden kertomukset rekrytointikokemuksista ovat toimineet tutkimuksen empiirisenä aineistona. Tutkittavia työnhakijoita ei ole valittu hakemaansa työtehtävään, joten tarkastelun kohteena on ulkoinen työnantajakuva. Narratiiviset haastattelut on analysoitu sisällön analyysillä, yhdistäen kategorista ja holistista analyysitapaa. Tutkimusta ovat ohjanneet tulkinnallisen tieteenfilosofian ja sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdat. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työnantajakuvaan ja yrityskuvien rakentumisesta, työnantajakuvaan instrumentaalisesta ja symbolisesta ulottuvuudesta, signaaliteoriasta ja yhteensopivuudesta organisaation kanssa. Tutkimuksen kontekstina toimivaa rekrytointiprosessia tarkastellaan hakijan näkökulmasta, jotta tutkitavan ilmiön kontekstisidonnainen tarkastelu mahdollistuu.

Työnantajakuva rakentuminen on tiedon käsittelyn prosessi, johon vaikuttavat yksilön aiemmat kokemukset, asenteet, arvot ja näkemykset. Rekrytointiprosessissa hakija saa tietoa niin organisatorisista kuin ei-organisatorisista lähteistä. Merkittävimpiä tietolähteitä rekrytointiprosessissa ovat rekrytoija, organisaation työntekijät sekä virusmarkkinointi. Työnantajakuva rakentuu eri tietolähteistä saaduista signaaleista tehtyjen havaintojen ja arvioiden kautta. Hakijat arvioivat organisaation instrumentaalisia ja symbolisia piirteitä. Symboliset piirteet ovat Y-sukupolvelle tärkeämpiä, ja nämä piirteet liittyvät erityisesti organisaatiokulttuuriin, työyhteisöön, työhön ja työnhakuun ja organisaation arvostukseen. Instrumentaalisista piirteistä merkittävimpiä ovat organisaation fyysiset piirteet, yrityksen tarkoitus sekä työsuhteasiat. Työnantajakuva on kokonaisarvio eri piirteistä ja rekrytointikokemuksesta.

Tutkimuksessa havaittiin työnantajakuvaan olevan jatkuvasti muuttuva rakenne. Lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin työnantajakuvaan moninaisuus, sillä yksilöllä voi olla organisaatiosta monia erilaisia työnantajakuvia. Työnantajakuvaan merkitystä korostavat havainnot työnantajakuvaan toimimisesta organisaation kilpailuetuna, joka voi vaikuttaa erityisesti organisaation rekrytointiin nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksessa syvennetään ymmärrystä työnantajakuvasta, sen rakentumisesta ja merkityksestä rekrytointiprosessissa. Tutkimuksen perusteella todettiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita erityisesti yrityskuvien tutkimuskenttään.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>6</b>
1.1	Aiheen valinnan tausta .....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys .....	10
1.3	Keskeiset käsitteet.....	11
1.4	Oletukset ja rajaukset .....	12
1.5	Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne .....	14
<b>2</b>	<b>TYÖNANTAJAKUVAN RAKENTUMINEN REKRYTOINTIPROSESSISSA .....</b>	<b>17</b>
2.1	Rekrytointiprosessi työnantajakuvan rakentumisen kontekstina .....	17
2.2	Työnantajakuva ja lähikäsitteet.....	21
2.3	Työnantajakuva on maineeseen vaikuttava yrityskuva.....	24
2.4	Ulkoisen työnantajakuvan rakentuminen.....	26
2.4.1	Työnantajakuvan rakentuminen yrityskuvana .....	28
2.4.2	Rekrytoijan merkitys .....	33
2.4.3	Työnantajakuvan instrumentaalinen ja symbolinen ulottuvuus .....	35
2.4.4	Signaaliteoria .....	38
2.4.5	Yhteensopivuus organisaation kanssa .....	42
2.5	Teoreettinen viitekehys .....	43
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>46</b>
3.1	Tieteenfilosofian lähtökohtana tulkinnallisuus .....	46
3.2	Sosiaalinen konstruktionismi .....	49
3.3	Narratiivinen tutkimus .....	52
3.4	Aineiston kerääminen ja haastattelujen toteutus .....	56
3.5	Aineiston analysointi.....	58
<b>4</b>	<b>KERTOMUKSIA TYÖNANTAJAKUVAN RAKENTUMISESTA REKRYTOINTIKOKEMUKSISSA.....</b>	<b>62</b>
4.1	Haastattelujen tulokset .....	62
4.1.1	Työnantajakuva rakentuu yksilöllisenä tiedon käsittelyn prosessina .....	62
4.1.2	Tietoa saadaan eri lähteistä .....	64
4.1.3	Työnantajakuvaan vaikuttavat piirteet.....	67
4.1.4	Rekrytointiprosessissa havaitut piirteet ja niistä tehdyt arviot .....	69
4.2	Y-sukupolven arvot ja yhteensopivuus organisaation kanssa .....	92
4.3	Työnantajakuvan muuttuvuus ja moninaisuus .....	95
4.4	Rekrytointiprosessissa rakentuneen työnantajakuvan vaikutuksia .....	96
<b>5</b>	<b>LOPUKSI .....</b>	<b>99</b>
5.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset .....	99

5.2	Kontribuutio tieteelliseen keskusteluun .....	102
5.3	Kontribuutio liiketoimintaan.....	104
5.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	106
5.5	Tutkimuksen rajoitteet ja arviointi.....	107
<b>LÄHTEET .....</b>		<b>111</b>
<b>LIITTEET .....</b>		<b>122</b>

## **LUETTELO KUVIOISTA**

Kuvio 1: Tutkimusprosessi

Kuvio 2: Tutkimuksen rakenne

Kuvio 3: Rekrytointiprosessi työnhakijan näkökulmasta

Kuvio 4: Työnantajabrändin viitekehys

Kuvio 5: Yrityskuvien rakentumisen prosessi

Kuvio 6: Heuristinen malli työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä ja työnantajakuvaan vaikutuksista

Kuvio 7: Signaaliteorian aikajana

Kuvio 8: Työnantajakuvaan sijoittuminen käsitteentään

Kuvio 9: Työnantajakuvaan rakentuminen

Kuvio 10: Sosiologiset paradigmat ja organisaatioanalyysi

## **LUETTELO TAULUKOISTA**

Taulukko 1: Tutkimuksen rajaukset

Taulukko 2: Haastattelut ja haastateltavat

Taulukko 3: Organisatoriset tietolähteet

Taulukko 4: Ei-organisatoriset tietolähteet

Taulukko 5: Työnantajakuvaan vaikuttavat instrumentaaliset piirteet

Taulukko 6: Työnantajakuvaan vaikuttavat symboliset piirteet

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheen valinnan tausta

Kilpailu työvoimasta on lisääntynyt. Taylorin ja Collinsin (2000) mukaan rekrytoinnista on tullut kriittisin henkilöstöhallinnon tehtävä organisaatioiden menestymisen ja selviytymisen kannalta (Saks & Uggersley, 2010, 351). Työntekijäpuute ja kilpailu osaavasta henkilöstöstä on jatkuvaa, ja Dohmin (2000) mukaan nuorien työntekijöiden määrän väheneminen ja suurien ikäluokkien eläköityminen tuottavat yrityksille hankaluuksia täyttää avoimet työpaikat (Collinsin & Stevens, 2002, 1121). Myös Saks (2005) nostaa esiin demografisten trendien vaativan rekrytoinnilta entistä enemmän huolellisuutta (Van Hoyer, 2008, 367). Gardnerin, Reithelin, Foleyn, Cogliserin ja Walumbwan (2009, 437) mukaan rekrytoinnin haasteet liittyvät työntekijöiden houkuttelemiseen, valmennukseen sekä pitämiseen. Jotta rekrytoinnin ajankohtaisiin haasteisiin voidaan vastata, on organisaatioiden kiinnitettävä huomio työnantajakuvaan.

Tieteellinen kiinnostus työnantajakuvan ilmiötä kohtaan on herännyt 2000-luvun alussa, kun työnantajabrändin tarkastelusta tuli suosittua HR-kentällä (Lievens & Slaughter, 2016, 408). Kauhanen (2010, 69) on tunnistanut työnantajakuvan herättäneen 2010-luvulla yhä enemmän keskustelua. Konkreettisesti työnantajakuva näkyy esimerkiksi kyselyiden perusteella tuotettavissa parhaiden työnantajien listauksissa, joilla on selvä vaikutus organisaatioiden työnantajakuvaan (Juholin, 2008, 276). Esimerkiksi vuosittain 50 parasta työpaikkaa julkaiseva kansainvälinen Great Place to Work -listaus on toiminut Suomessa vuodesta 2002 lähtien (Great Place to Work, Historiamme).

Työnantajakuva on jaettavissa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan (Juholin, 2008, 275). Tämä tutkimus keskittyy ulkoiseen työnantajakuvaan, joka on yrityksen ulkopuolisten ihmisten arvio siitä, millainen työnantaja organisaatio on. Ulkoiseen työnantajakuvaan liittyy esimerkiksi se, miten kiinnostavana tai arvostettuna työnantaja

koetaan (Juholin, 2008, 275). Työnantajakuva on myös yhteydessä organisaation maineeseen ja yrityskuviin: se on yksi yrityskuvan dimensioista ja muiden yrityskuvien tavoin se vaikuttaa yrityksen maineeseen (Tran, Nguyen, Melewar & Bodoh, 2015, 90; Tsai & Yang, 2010, 48). Tässä tutkimuksessa työnantajakuvaa tarkastellaan työnhakijoiden näkökulmasta tavoitteen ollessa kuvata, miten ulkoinen työnantajakuva rakentuu rekrytointiprosessissa.

Kauhasen (2010, 69) mukaan kilpailun henkilöstöstä kovetessa hyvän työnantajakuva omaavat organisaatiot saavat palkata ”parhaat päältä.” Highhouse, Zickar, Thorsteinson, Stierwalt ja Slaughter (1999) ovatkin todenneet työnantajakuva olevan yksi määrittävistä tekijöistä koskien työnhakijan kiinnostusta organisaatiota kohtaan (Van Hove, Bas, Cromheecke & Lievens, 2013, 544). Myös Edwards (2009, 8) on todennut työnhakijoiden hakevan työtä todennäköisemmin organisaatiosta, jolla on positiivisia yrityskuvia. Wehnerin, Giardinin ja Kabstin (2015, 865) tutkimuksen mukaan työnantajakuva vaikuttaa sekä työnantajan houkuttelevuuteen että hakijan tyytyväisyyteen rekrytointiprosessia kohtaan. Työnantajakuva auttaa työnhakijoita asemoimaan organisaatiota suhteessa muihin, jolloin hyvä työnantajakuva on kilpailuetu, jolla yritys erottuu muista (Juholin, 2006, 186). Fombrun ja Low (2011, 18–29) nostavat myös esiin työnantajakuva merkityksen taloudellisesta näkökulmasta: heidän mukaansa kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttavat havainnot ja arviot organisaatiosta, joka on tuotteiden tai palveluiden takana.

Kauhasen (2010, 69) mukaan ”työnantajakuva vaikuttaa etenkin nuorten henkilöiden kohdalla siihen, minkälaisiin organisaatioihin hakeudutaan.” Stewartin, Oliverin, Cravensin ja Oishin (2017, 46–51) mukaan uudet sukupolvet tulevat muuttamaan työmarkkinoita, ja Y-sukupolven osuus työvoimasta tulee kasvamaan suurten ikäluokkien eläköityessä. Tämän työmarkkinoita mullistavan muutoksen vuoksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan työnantajakuva rakentumista Y-sukupolven työnhakijoiden näkökulmasta. Y-sukupolvi määritellään U.S. Bureau (2014) mukaan vuosina 1981–1995 syntyneiden ikäluokaksi (Stewart ym., 2017, 46). Y-sukupolvi tulee valtaamaan työmarkkinat ja tuomaan organisaatioille uusia haasteita erilaisilla ominaisuuksillaan, asenteillaan ja odotuksillaan (Stewart ym., 2017, 46).

Y-sukupolven uskotaan poikkeavan aiemmista sukupolvista paljon. Y-sukupolvi ei pidä vanhempien sukupolvien tavoin työtä elämän tärkeimpänä sisältönä, vaan työssä tärkeää on sen merkityksellisyys, arvot, vapaa-ajan ja työn yhdistäminen, ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet ja työn mielekkyys (Järvensivu & Piiraisen, 2012, 86). Myös Titta Tuohisen (2010, 34) mukaan Y-sukupolvi arvostaa yksilöllisiä arvoja työssä: työn mielenkiintoisuutta, itsensä toteuttamista, elämyksellisyyttä ja mukavaa työyhteisöä. Y-sukupolvi on myös aikaisempia korkeammin koulutettu, tottunut käyttämään tietotekniikkaa ja toimimaan sosiaalisessa mediassa (Pyöriä & Ojala, 2016, 32). Pyöriän ja Ojalan (2016, 31) mukaan kansainvälisissä tutkimuksissa, etenkin Euroopassa ja Yhdysvalloissa, on tuotettu samanlaisia havaintoja Y-sukupolvesta kuin suomalaisissa tutkimuksissa. Broadbridgen ym. (2007) mukaan Y-sukupolvi arvostaa itsensä kehittämistä enemmän, kuin työstä saatavaa palkkaa (Pyöriä & Ojala, 2016, 31). Terjesenin, Vinnicomben ja Freemanin (2007, 517) mukaan Y-sukupolvi haluaa kehittää työyhteisöä ja vaikuttaa työkuultuuriin, toimintatapoihin ja johtamiseen. Y-sukupolvi myös suhtautuu organisaatioon sitoutumiseen varovaisemmin.

Uuden sukupolven arvoerot aiempiin sukupolviin verrattuna voivat ilmetä työvoiman pysyvyyden ongelmina. Jos nuoret työntekijät eivät pidä työtä voimaannuttavana, he vaihtavat työpaikkaa helpommin. Y-sukupolvi tulee pitkään dominoimaan tulevaisuuden työpaikkoja, mutta monet johtajat eivät tunnista tätä ajankohtaista ja selvää trendiä. Työvoiman sukupolvenmuutokset vaikuttavat siihen, miten työntekijöitä kannattaa johtaa ja motivoida ja työnantajien on nyt entistä tärkeämpää valmistautua työntekijöiden pysyvyyden ongelmiin. (Stewart ym., 2017, 49–51.) Työnantajakuvaan panostaminen ja rekrytointin huolellinen toteuttaminen voivat tarjota mahdollisuuksia käsitellä näitä uuden sukupolven tuomia haasteita.

Työelämän murros tekee työnantajakuvasta ajankohtaisen tutkimusaiheen. Tutkimuksen merkityksellisyyttä korostavat lisäksi aikaisemman työnantajakuvaan ja rekrytointiprosessiin keskittyneen tutkimustiedon puutteet ja näkökulmaerot. Juholinin (2008, 279) mukaan kysymyksellä ”mistä työnantajakuva muodostuu” ei ole työnantajakuva tutkittu. Lisäksi tutkijoiden (Biraghi & Gambetti, 2013; Verčič &



Verčič, 2007) mukaan sidosryhmien näkemykset yrityskuvista ja yrityskuvien rakentuminen ovat saavuttaneet vain vähän huomiota tutkimuskentässä (Tran, Nguyen, Melewar & Bodoh, 2015, 87). Monet tutkijat (Connerley ym., 2003; Powell & Goulet, 1996; Rynes, 1991) korostavatkin työnhakijoiden vaikutelmista organisaatiota kohtaan olevan liian vähän tietoa ja tarvittavan parempaa ymmärrystä tekijöistä, jotka liittyvät työnhakijan kiinnostukseen organisaatiota kohtaan (Terjesen ym., 2007, 505). Myös Barber (1998) ja Ployhart (2006) ovat korostaneet, että tutkimukset eivät ole huomioineet yrityskuvien roolia organisaation kiinnostavuuden rakentajana, ja tutkijat peräänkuuluttavatkin tutkimusta tästä aihepiiristä (Tsai & Yang, 2010, 48). Työnantajakuva ollessa yrityskuvan osa ja työnhakijoiden ollessa yrityksille erittäin tärkeä sidosryhmä, täydentää tämä tutkimus näitä puutteita.

Työnantajakuva tutkiminen rekrytointikontekstissa on tärkeää, koska yrityskuvat ovat kriittinen rekrytoinnin menestymiseen vaikuttava tekijä (Collins & Stevens, 2002, 1130). Rekrytointi ja sen toteuttamistapa vaikuttavat aina myös yrityksen työnantajakuvaan (Österberg, 2015, 91). Rekrytoinnin yhteys yrityksen työnantajakuvaan on jäänyt vähälle huomiolle, sillä tästä yhteydestä ei tutkimusta löydy mittavasti. Lievens ja Slaughter (2016, 416) toteavatkin, että tutkimus organisaation toimien ja piirteiden suhteesta arvioihin ja havaintoihin yrityskuvista on edelleen alkutekijöissä.

Tässä tutkimuksessa näkökulma on erilainen verrattuna perinteiseen rekrytointitutkimukseen. Rekrytointitutkimus on Rynesin ja Cablen (2003) mukaan keskittynyt liian kapeakatseisesti vain yksittäisiin osiin ja ilmiöihin rekrytointiprosessissa (Breaugh, 2008, 110). Rekrytointitutkimus on keskittynyt tiedottamiseen, hakukuulutukseen, perinteisiin rekrytointimenetelmiin, rekrytoijan piirteisiin, (Saks, 2005) rekrytoinnin ajoitukseen, online-rekrytointiin, (Boswell, Roehling, LePine & Moynihan, 2003) hakijoiden seulontaan (Harris & Fink, 1987; Rynes, 1989; Ralston, 1993, 53 mukaan) ja rekrytoinnin vaikutukseen valinnan onnistumiseen (Rafaeli, Hadomi & Simons, 2005, 356). Hakijoiden suhteen tutkimus on keskittynyt potentiaalsiin ja valittuihin työnhakijoihin ja muun muassa Rafaelin ym. (2005, 357) mukaan organisaatioiden tulisi keskittyä minimoimaan ei-toivottujen hakijoiden määrää ja tätä kautta rekrytointikustannuksia, mikä tarkoittaa sitä, että yritysten tulisi etsiä

rekryointivälineitä, jotka tuottavat vähän ei-toivottuja hakijoita. Tämän tutkimuksen kohteena ovat työnhakijat, joita ei ole valittu, ja heille rakentunut työnantajakuva.

Tutkimukseni tavoittaa monia eri teemoja, joista kaivataan lisää tutkimustietoa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia työnantajakuvan rakentumista koko rekryointiprosessissa tuoden esille eri vaiheiden tekijöitä sekä näiden välisiä yhteyksiä. Tavoitteena on tarkastella rekryointiprosessin kontekstia holistisesti ja huomioida ja työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät koko rekryointiprosessissa. Lisäksi niihin työnhakijoihin, joita ei ole valittu, keskittyminen avaa uudenlaisen näkökulman rekryointikontekstin tutkimukseen. Uudet näkökulmat, työnantajakuvan tarkastelu rekryointikontekstissa ja aiheen ajankohtaisuus tekevät tutkimuksesta merkityksellisen. Tämä tutkimus perustelee, miksi rekryoinnissa tulee huomioida kaikki hakijat. Tämän tutkimuksen luettuaan lukijalla on enemmän valmiuksia huomioida työnantajakuvan rakentuminen ja rekryointiprosessi kokonaisvaltaisemmin erityisesti ei-valittujen työnhakijoiden näkökulmasta, tiedostaen tähän liittyvät mahdollisuudet ja riskit.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys**

Tutkimuksen tavoite on kuvata ja analysoida, miten työnantajakuva rakentuu rekryointiprosessissa. Tavoitteena on lisäksi tuoda esille, mitä yrityksen näkökulmasta oleellisia seurauksia kohderyhmälle muodostuneesta työnantajakuvasta on. Kohderyhmänä ovat Y-sukupolveen kuuluvat työnhakijat, joita ei ole valittu haettavaan tehtävään. Tutkimus tulee perustelemaan, miksi yritysten tulee huomioida myös muut, kuin valitut työnhakijat.

Tutkimuskysymykseni on: *miten työnantajakuva rakentuu rekryointiprosessissa?*

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet ytimekkäästi. Näitä käsitteitä ovat *yrityskuva*, *ulkoinen työnantajakuva*, *rekrytointiprosessi* ja *Y-sukupolvi*. Työnantajakuvaa ja sen lähikäsitteitä sekä rekrytointiprosessia tutkimuksen kontekstina käsitellään tarkemmin kappaleissa 2.1–2.2.

*Yrityskuva* (*organizational image*) on monidimensionaalinen rakenne, joka on jaettavissa moniin erilaisiin yrityskuviin (Tsai & Yang, 2010, 48). Yrityskuvat ovat jaettavissa Yeon, Gohin ja Tson (2011) mukaan organisatorisiin ja yksilöllisiin yrityskuviin ja tutkijoiden (Balmer, 2001; Olins, 1978) mukaan yksilöllinen yrityskuva viittaa yksilöiden miellelyhtymiin yritystä kohtaan (Tran ym., 2015, 88–89). Tämä tutkimus keskittyy yrityskuvan yksilölliseen puoleen, johon työnantajakuva kuuluu. Worcesterin (2009, 578) mukaan yrityskuva on tulos ihmisellä yritystä kohtaan olevista kokemuksista, vaikutelmista, uskomuksista, tunteista ja tiedosta.

*Ulkoinen työnantajakuva* (*external employer image*) on organisaation ulkoisten ihmisten, kuten työnhakijoiden, arvio organisaatiosta työnantajana (Juholin, 2008, 275). Duttonin, Dukerichin ja Harquailin (1994) mukaan työnantajakuva sisältää sen, mitä yksilö uskoo organisaatiossa olevan tunnusomaista, keskeistä ja pysyvää työnantajana (Van Hoyer, 2008, 368). Työnantajakuva on yksilöllinen, muuttuva ja kognitiivinen rakenne (Lievens & Slaughter, 2016, 409). Työnantajakuva määrittää esimerkiksi organisaation vetovoimaisuutta ja houkuttelevuutta työnhakijoiden näkökulmasta (Kauhanen, 2010, 69). Collinsin ja Stevensin (2002) mukaan työnantajakuva rakentuu organisaatiosta havaittuihin piirteisiin ja niistä tehtyihin arvioihin sekä asenteisiin organisaatiota kohtaan (Lievens & Slaughter, 2016, 411–412).

*Rekrytointiprosessi* (*recruiting process*) on tutkimuksen empiirinen konteksti. Työnantajakuvan tarkastelu rekrytointiprosessissa vaatii tämän prosessin ymmärrystä. Tässä tutkimuksessa rekrytointiprosessia tarkastellaan työnhakijan näkökulmasta. Työnhakijan näkökulmasta rekrytointiprosessiin kuuluu työmahdollisuuden

tunnistaminen, hakupäätös, haastatteluihin ja muihin valintamenetelmiin osallistuminen, päätöksenteko ja rekrytointiviestintä (Barber, 1998; Breugh, Macan & Grambow, 2008).

*Y-sukupolvi (generation Y)* eli milleniaalit (*millennials*) ovat Pew Research Centerin (2014) mukaan vuosina 1981–1995 syntyneiden ikäluokka (Stewart ym., 2017, 46). Y-sukupolvi arvostaa työelämässä työn merkitystä ja arvoja, vapaa-ajan ja työn yhdistämistä, ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia ja työn mielekkyyttä (Järvensivu & Piirainen, 2012, 86). Terjesenin ym. (2007, 517) mukaan Y-sukupolvi haluaa tehdä työtä, jolla on yhteiskunnallinen merkitys ja vaikuttaa työyhteisön työkuultuuriin, toimintatapoihin ja johtamiseen. Y-sukupolvi suhtautuu organisaatioon sitoutumiseen varovaisemmin (Terjesen ym., 2007, 517). Y-sukupolvi on myös aiempiin verrattuna korkeammin koulutettu ja tottuneempi käyttämään tietotekniikkaa ja toimimaan sosiaalisessa mediassa (Pyöriä & Ojala, 2016, 32).

## 1.4 Oletukset ja rajaukset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tieteelliset rajaukset. Rajaukset on esitetty kootusti taulukossa 1. Rajaukset ovat määrittäneet niin tutkimuksen tieteellistä perustaa kuin empiirisen aineiston keruuta.

Taulukko 1 Tutkimuksen rajaukset

Kohde	Rajaus
Rekrytointiprosessi	Hakijan näkökulma <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentiaalisen työnantajan tunnistaminen</li> <li>• Hakupäätös ja hakeminen</li> <li>• Haastattelu ja muut valintamenetelmät</li> <li>• Päätöksenteko, valinnasta viestiminen</li> <li>• Rekrytointiviestintä</li> </ul>
Rekrytointikanava	Ulkoinen rekrytointi
Näkökulma	Työnhakija
Tutkittavat työnhakijat	Y-sukupolvi Hakenut muttei valittu Päässeet rekrytointiprosessissa myöhäiseen vaiheeseen, vähintään haastatteluun Haetun työn taso vähintään aloitustaso tai toimihenkilötaso
Työnantajakuva	Ulkoinen työnantajakuva

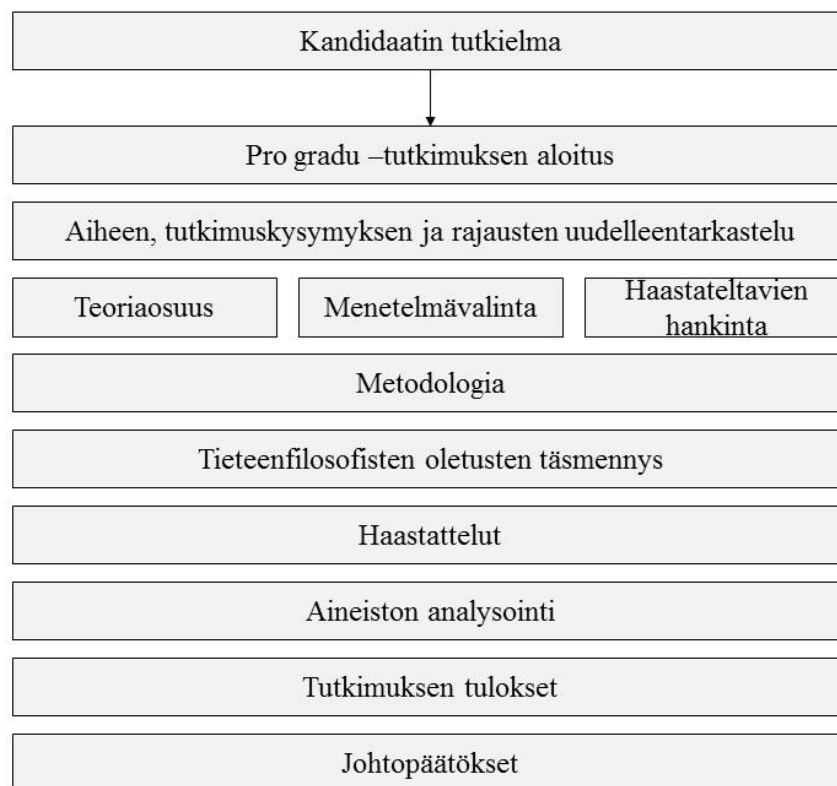
Tutkimus keskittyy tarkastelemaan rekrytointiprosessin osalta niitä toimia, jotka näkyvät hakijalle ja ovat merkityksellisiä hakijan työnantajakuvaan muodostumisen kannalta. Yrityksen sisäiset rekrytointiprosessin vaiheet jätetään tarkastelussa ulkopuolelle. Hakijalle näkyvät vaiheet on tunnistettu aiempaa rekrytointitutkimusta analysoiden, ja tämän perusteella hakijalle näkyviksi rekrytointiprosessin vaiheiksi on todettu potentiaalisen työnantajan tunnistaminen, hakupäätös ja hakeminen, haastattelu ja muut valintamenetelmät, valinta ja päätöksenteko sekä rekrytointiviestintä. Näiden vaiheiden tunnistusta käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.1.

Tutkimus käsittelee ilmiötä työnhakijan näkökulmasta keskittyen työnhakijalle rekrytointiprosessissa rakentuvaan työnantajakuvaan. Kohderyhmänä ovat hakijat, jotka eivät ole tulleet valituiksi haettuun tehtävään. Tämä rajausta on tehty siksi, että kohderyhmän työnantajakuva rakentuu organisaation ulkoisten tekijöiden perusteella, kun taas työntekijöiden työnantajakuvaan rakentumiseen vaikuttavat myös organisaation sisäiset tekijät. Siten ei olisi mielekästä tutkia sekä valittuja että valitsemattomia työnhakijoita, sillä heidän työnantajakuvansa rakentuvat eri tavoin. Työnantajakuvaan tarkastelussa edellistä rajausta tukien keskityn tarkastelemaan ulkoista työnantajakuva, joka kuvaa organisaation ulkopuolisten tahojen arviota yrityksestä. Siten myös rekrytointikanavana on ulkoinen rekrytointi, joka tarkoittaa sitä, että rekrytoinnissa palkataan työntekijä yrityksen ulkopuolelta (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, 166).

Tutkimuksen kohderyhmänä on Y-sukupolvi, johon kaikki haastateltavat kuuluvat. Tutkittavat hakijat ovat päässeet rekrytointiprosessissa myöhäiseen vaiheeseen, vähintään yhteen rekrytointihaastatteluun. Tämä mahdollistaa hakijan kokonaisvaltaisen kuvan rekrytointiprosessista ja työnantajakuvaan rakentumisen tarkastelun prosessin eri vaiheissa. Haetut tehtävät ovat olleet vähintään aloitustason (*entry-level*) tehtäviä tai toimihenkilötehtäviä. Hakijoiden ja haetun tehtävän rajauksilla pyritään mahdollistamaan tulosten välinen vuoropuhelu ja henkilöiden taustatekijöiden huomiointi, jonka kautta voidaan luotettavammin tarkastella työnantajakuvaan rakentumista tälle joukolle.

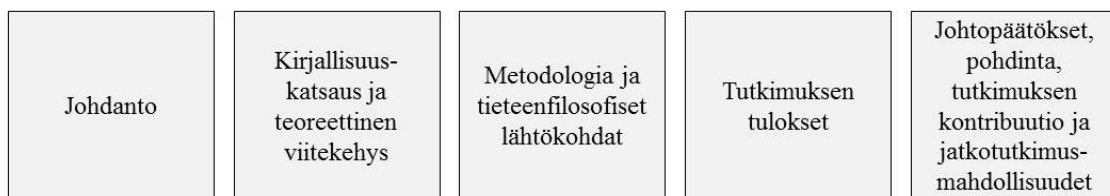
## 1.5 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne

Pro gradu -tutkimusprosessi alkoi tammikuussa 2017. Koska olen tehnyt kandidaatin tutkielmani samasta aiheesta, pro gradu -prosessi alkoi aiheen, tutkimuskysymyksen ja rajausten kriittisellä uudelleentarkastelulla. Etenkin tutkimuksen rajaukset täsmentyivät lisää. Saman aiheen parissa jatkamista edesauttoi mielenkiinto syventää ymmärrystä aiheeseen liittyen. Menetelmävalinta pysyi samana, kuin aiemmassa tutkielmassani, eli narratiivisena haastatteluna. Tämän jälkeen aloin syventää tutkimuksen metodologiaa ja kirjallisuuskatsausta, ja nämä kokivat suuria muutoksia verrattuna aiempaan kandidaatin tutkielmaan. Erityisesti teoriaosuudessa näkökulmat painottuivat aiempaa enemmän työnantajakuvaan kuin rekrytointiprosessiin, jonka todettiin toimivan tutkimuksen empiirisenä kontekstina, eikä varsinaisena tutkimuskohteena. Myös tutkimuksen tieteenfilosofiset oletukset täsmentyivät ja syvenyivät metodologian täsmentymisen jälkeen. Tutkimusprosessin eteneminen on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi jatkui haastateltavien hankinnalla. Tutkimuksen aineisto koostuu kymmenestä narratiivisesta haastattelusta. Tutkimuksessa on käytetty kahta kandidaatin tutkielmaa varten keväällä 2016 tehtyä haastattelua ja lisäksi keväällä ja kesällä 2017 on tehty kahdeksan haastattelua. Uusista haastatteluista kaksi on tehty Höykinpuron ja Häkkisen (2017) konferenssipaperin yhteydessä. Kerätyt narratiivit analysoitiin prosessin loppuvaiheessa, ja analysoinnin perusteella on tuotettu tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Tulokset on tuotettu vuoropuhelussa tutkimuksen teorian ja empirian välillä. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen rakennetta, jonka kuvio 2 tiivistää.



Kuvio 2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu viiteen lukuun. Tutkimus alkaa johdannosta, jossa esittelen aiheen valinnan taustaa ja johdattelen lukijaa aihepiiriin. Johdannossa esitetään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys, johon tutkimuksessa pyrin vastaamaan. Johdannossa tiivistetään myös tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä avataan oletukset ja rajaukset, jotka ovat määrittäneet tutkimuksen teoriaa ja empiriaa. Johdannossa perustellaan tutkimuksen merkitys ja esitetään tutkimusprosessin eteneminen ja rakenne.

Toinen luku käsittelee kirjallisuuskatsausta ja teoreettisia lähtökohtia. Teoreettinen tarkastelu jakautuu neljään osaan. Aluksi luku tarkastelee rekrytointiprosessia tutkimuksen empiirisenä kontekstina. Rekrytointiprosessin kontekstin ymmärrys on tärkeää, jotta siinä ilmeneviä ilmiöitä voidaan käsitellä. Toiseksi kappale määrittelee työnantajakuvaan suhteessa sille läheisiin käsitteisiin, kuten yrityskuvaan ja maineeseen. Työnantajakuva koskeva kirjallisuus on havaittu hajanaiseksi, minkä vuoksi käsitteiden tarkka erittely ja tarkastelu koettiin tarpeelliseksi, jotta ilmiötä voidaan käsitellä. Toisen

luvun tärkein osio koskee teoriatietoa, joka liittyy työnantajakuvaan rakentumiseen. Lopuksi toisessa luvussa tiivistän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka on synteesi tutkimuskysymykseen liittyvästä aiemmasta tutkimustiedosta.

Kolmas luku käsittelee tutkimuksen metodologiaa. Aluksi kappaleessa tarkastelen tieteenfilosofiasia lähtökohtia, jotka ovat toimineet perustana tutkimusmenetelmien valinnalle. Luvussa tarkastellaan sekä tulkinnallisuutta että sosiaalista konstruktionismia. Metodologia-luku esittää myös tutkimusmenetelmäksi valikoituneen narratiivisen tutkimusotteen ja sen, miten tutkimuksen aineisto on analysoitu. Kappaleessa esitellään myös haastattelut ja aineiston keruu. Neljäntenä esitellään tutkimuksen tulokset, jotka on tuotettu tutkimuksen aineiston analyysin ja teoreettisen viitekehyksen vuoropuheluna. Viimeinen eli viides luku on tutkimuksen yhteenveto, joka sisältää pohdinnan ja johtopäätökset. Viidennessä luvussa esitetään tutkimustulosten kontribuutio niin tieteelliseen keskusteluun kuin liiketoimintaan. Viides luku esittää myös jatkotutkimusmahdollisuuksia sekä arvion tutkimuksesta ja sen rajoitteista.



## **2 TYÖNANTAJAKUVAN RAKENTUMINEN REKRYTOINTIPROSESSISSA**

### **2.1 Rekrytointiprosessi työnantajakuvan rakentumisen kontekstina**

Taylorin ja Collinsin (2000) mukaan rekrytoinnista on tullut kriittisin henkilöstöhallinnon tehtävä organisaatioiden menestymisen ja selviytymisen kannalta (Saks & Uggersley, 2010, 351). Myös Schramm (2012) korostaa, että rekrytointi ja uuden henkilöstön valinta ovat nyt tärkeämpää kuin koskaan, koska uusi henkilöstö tulee tulevaisuudessa ottamaan hoitaakseen yrityksen johtotoimet, jotka vaativat kompetenssia johtaa organisaatioiden kasvua ja tavoitteita (O'Meara & Petzall, 2013, 4). Uusi henkilöstö tuo organisaatioon kompetenssinsa lisäksi tietoja, taitoja, potentiaalia, kontakteja, verkostoja ja kokemuksia (O'Meara & Petzall, 2013, 4).

Tavoittaakseen yrityksen kannalta oikeat henkilöt yritysten tulee keskittyä rekrytointiin. Cable ja Turban (2003) ovat esimerkiksi osoittaneet, että rekrytointitoimet voivat vaikuttaa siihen, kuinka kiinnostavana työpaikkana potentiaaliset hakijat näkevät yrityksen ja kuinka todennäköisesti he hakevat töitä yrityksestä (Edwards, 2009, 9). Jos rekrytointiin ei panosteta, avattu työtehtävä ei ehkä saa huomiota potentiaalisilta hakijoilta ja tutkijat (Boswell ym., 2003; Rynes, Bretz & Gerhart, 1991) ovat todistaneet, että vaikka avoin tehtävä tavoittaisi kohderyhmän, huonosti hoidettu rekrytointiprosessi voi johtaa yksilöiden jättäytymisen rekrytointiprosessista ennen kuin työnantajalla on ollut edes mahdollisuutta esittää työtarjousta (Breaugh, 2008, 104).

Rekrytoinnin huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen on tärkeää käyttää aikaa ja vaivaa - vain siten voidaan minimoida epäonnistuneita rekrytointeja, jotka ovat aina kaikkien osapuolten kannalta ajan ja rahan haaskausta. Rekrytoinnin tulokset eivät ole kuitenkaan nähtävissä heti, vaan vasta kuukausien kuluttua uuden henkilön aloittamisesta työtehtävässään. Onnistumista voidaan mitata muun muassa hakemusten määrällä ja

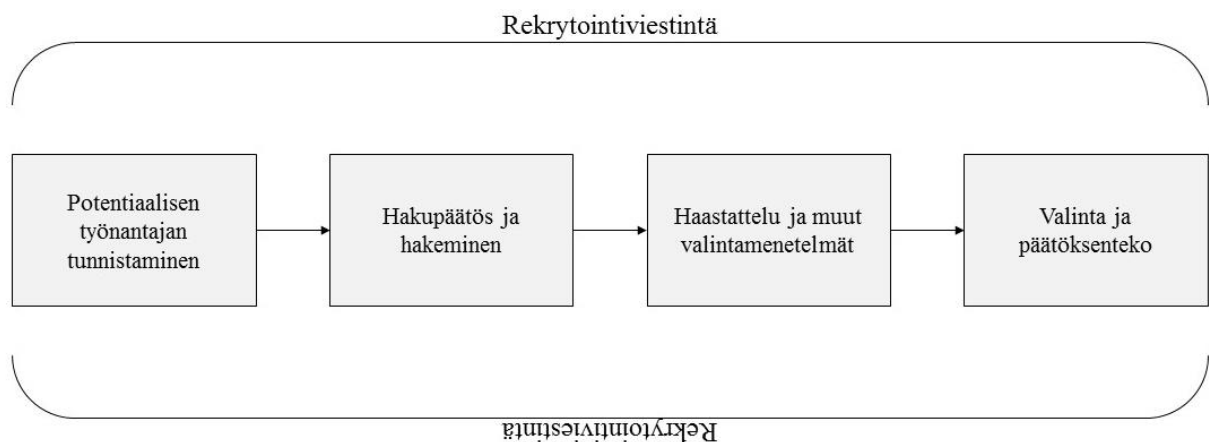
laadulla, vaikutuksilla työnantajakuvaan, rekrytoitavien mielipiteillä ja palautteilla sekä valitun henkilön menestymisellä. (Österberg, 2015, 109.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan rekrytointiprosessia työnhakijan näkökulmasta. Prosessi on tästä näkökulmasta hyvin erilainen, kuin yrityksen sisäinen rekrytointiprosessi, ja rekrytointitutkimuksessa sisäisen rekrytointiprosessin tarkastelu on herättänyt enemmän huomiota, kun tutkijat ovat tunnistaneeet rekrytointiprosessin vaiheita. Barberin (1998, 5) mukaan rekrytointi sisältää organisaation toimet, joiden ensisijainen tarkoitus on identifoida ja houkutella potentiaalisia työntekijöitä. Vaahtion (2005, 31) mukaan rekrytointiprosessit lähtevät liikkeelle yrityksen tilanteista ja muodostuvat jonkin verran erilaisiksi, mutta liikkeenjohdollisesta näkökulmasta on tunnistettavissa kolme vaihetta: työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta tiedottaminen ja valinta. Barber (1998, 15) puolestaan kategorisoi rekrytoinnin kolmeen vaiheeseen: hakijoiden tuottaminen, hakutilan ylläpito ja työllistymispäätöksiin vaikuttaminen. Österbergin (2015, 92) mukaan yksittäisessä rekrytoinnissa on nähtävissä suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet ja kaikkien vaiheiden suunnittelu ennakoi prosessin onnistumista.

Rekrytointiprosessien määritelmässä painottuvat rekrytoinnin alkuvaiheiden toimet. Barberin (1998, 18) mukaan rekrytoinnin alkuvaihe on kriittisen tärkeä, jotta pystytään herättämään potentiaalisten hakijoiden kiinnostus ja vaikuttamaan hakupäätöksiin. Collinsin ja Stevensin (1999, 2) mukaan rekrytoinnin alkuvaiheessa pyritään rakentamaan organisaation yrityskuvia ja näkyvyyttä ja levitetään tietoa avoimista paikoista esimerkiksi sosiaalisten verkostojen kautta. Gatewoodin, Gowanin ja Lautenschlagerin (1993, 423–425) tutkimuksen mukaan varhaiset rekrytointitoimet voivatkin parantaa hakijoiden varhaisia mielikuvia organisaatioista ja heidän halukkuuttaan hakea työpaikkaa. Organisaation nettisivuja käytetään paljon rekrytointitarkoituksiin, ja Braddyn, Meaden ja Kroustalisin (2008, 2992) tutkimuksen mukaan organisaation nettisivut vaikuttavat organisaation suosioon, työnantajakuvaan ja työnantajan houkuttelevuuteen.

Rekrytointiprosessin määritelmät käsittelevät usein prosessia työnantajan näkökulmasta. Juholinin (2008, 237) mukaan rekrytointi alkaa työpaikkailmoituksen laadinnasta ja päättyy työsopimuksen allekirjoittamiseen. Tämä näkemys rajaa rekrytointiprosessin työnhakijoille näkyviin vaiheisiin. Myös Breaugh ym. (2008, 103–104) huomioivat enemmän hakijan näkökulmaa todeten rekrytointiin kuuluvan työmahdollisuuden esiintuomisen, hakemiseen vaikuttamisen, hakijan mielenkiinnon ylläpidon ja työtarjouksen vastaanottoon vaikuttamisen. Barberin (1998, 18) mukaan rekrytointiprosessi alkaa työnhakijan näkökulmasta työmahdollisuuksien tunnistamisella, ja alkuvaiheessa hakijalla on vain alkeellista tietoa useista vaihtoehdoista ja vuorovaikutus organisaation ja hakijan välillä on hyvin vähäistä.

Mukaillen tutkijoiden tekemiä rekrytointiprosessien vaihteita ja tunnistuen niistä työnhakijalle näkyvät vaiheet, on tätä tutkimusta varten kehitetty rekrytointiprosessin vaiheiden malli työnhakijan näkökulmasta, kuvio 3. Rekrytointikokemus alkaa potentiaalisen työnantajan tunnistamisella, jota seuraa mahdollinen hakupäätös. Tämän jälkeen rekrytointimenetelmien vaihe sisältää usein haastatteluja. Valintamenetelmien tarkoitus on selvittää työnhakijan soveltuvuus, ja erilaisia valintamenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, psykologiset testit, kielitaitotestit ja työnsimulointi kuten erilaiset tehtävät, jotka voivat olla myös etukäteen annettuja (Kauhanen, 2010, 82). Rekrytointimenetelmien jälkeen on valinnan ja päätöksenteon vaihe. Prosessia ylläpitää rekrytointiviestintä ja vuorovaikutus organisaation ja työnhakijan välillä.



Kuvio 3 Rekrytointiprosessi työnhakijan näkökulmasta (mukaillen Barber, 1998; Breaugh, Macan & Grambow, 2008)

Haastattelu on rekryointimenetelmistä yleisin. Sen tarkoituksena on selvittää hakijan sopivuutta tehtävään ja antaa hakijalle tietoa työtehtävästä ja organisaatiosta. (Kauhanen, 2010, 83.) O'Meara ja Petzall (2013, 63) ovat kuvanneet haastattelua kaksisuuntaiseksi prosessiksi, jossa kaikilla osallistujilla on mahdollisuus kerätä ja jakaa relevanttia tietoa ja tietämystä. Haastatteluvaiheen tekijöiden uskotaan selittävän suhteita rekryointimenetelmien ja rekrytoinnin tulosten välillä (Breugh & Starke, 2000, 409–410). Rekryointihaastattelusta tehty tutkimus on yleensä keskittynyt siihen, miten haastateltava luo itsestään hyvän vaikutelman – ei siihen, miten rekrytoija luo hyvän vaikutelman yrityksestä. Alderferin ja McCordin (1970, 378) mukaan tutkimukset hakijoiden reaktioista rekryointihaastattelua kohtaan ovat olleet suppeampia, kuin tutkimukset haastattelijoista. Tässä tutkimuksessa näkökulma eroaa perinteisestä, sillä tarkastelun kohteena on nimenomaan työnhakijalle rakentunut vaikutelma yrityksestä.

Rekryointitutkimus on jakautunut kahteen hyvin erilaiseen lähestymistapaan, jotka eroavat etenkin organisaation antaman tiedon laadun perusteella. Raubin ja Streitin (2006, 279–280) mukaan rekryointi voidaan toteuttaa perinteisen rekrytoinnin tai realistisen rekrytoinnin lähestymistavoin. Perinteinen lähestymistapa näkee rekrytoinnin myyntityönä, jonka tavoitteena on mahdollisimman iso joukko kiinnostuneita hakijoita. Tähän tavoitteeseen pyritään tarjoamalla organisaatiosta vain positiivista tietoa myyntipuheiden muodossa. Tätä lähestymistapaa on kritisoitu epärealististen odotusten luomisesta, mikä voi johtaa irtisanoutumisiin ja työtyytymättömyyteen. Perinteiselle rekrytoinnille kritiikkinä on noussut realistinen rekryointi, jossa rekrytoijat tarjoavat tasapainoista ja rehellistä, niin negatiivista kuin positiivista tietoa organisaatiosta ja työstä. Realistisen rekrytoinnin seurauksena ne, jotka eivät ole todella kiinnostuneita tai päteviä hakemaan, saattavat jättää hakematta ja toisaalta hakijoiden odotukset työtä kohtaan madaltuvat, jolloin työn alkaessa tunteet pettymyksestä tai harhaanjohtavuudesta vähenevät, mikä vähentää työpaikan vaihdoksia. (Raub & Streit, 2006, 279–280.) Siten on todella merkityksellistä, millaista tietoa organisaatiosta työnhakijoille jaetaan.

Haastattelun ja muiden menetelmien jälkitoimet ovat myös oleellisia ja kuten Barber (1998, 53) toteaa, rekryointiprosessi jatkuu vielä potentiaalisten työnhakijoiden

tuottamisen, houkuttelun ja löytämisen jälkeenkin, ja yrityksen pitäisi huolehtia hakijoiden mielenkiinnon säilymisestä läpi prosessin. Kauhanen (2010, 88) korostaa, että valinnasta viestiminen vaikuttaa erityisesti työnantajakuvaan. Kauhasen (2010, 88) mukaan valinnasta pitäisi viestiä nopeasti ja niille hakijoille, jotka eivät tulleet valituksi, tulisi myös tiedottaa valinnasta ja kiittää mielenkiinnosta yritystä kohtaan. Siten rekrytointiprosessit tulisi hoitaa huolellisesti huomioiden hakija loppuun asti. Juholinin (2008, 238) mukaan rekrytointiprosessin aikaisen rekrytointiviestinnän viimeinen vaihe onkin valitsemattomien hakijoiden huomioiminen – työnhakijat odottavat tietoa valinnasta sekä arviota omasta suoriutumisestaan.

## 2.2 Työnantajakuva ja lähikäsitteet

Työnantajakuva (*employer image*) on Kauhasen (2010, 69) mukaan se kuva, joka organisaation nykyisellä henkilöstöllä ja potentiaalisilla työnhakijoilla on organisaatiosta. Highhousen, Brooks ja Gregaruksen (2009) määritelmä tarkoittaa, että työnantajakuva sisältää yksilön havainnot siitä, mikä yrityksessä on tunnusomaista, keskeistä ja pysyvää työpaikkana ja työnantajana (Van Hove ym., 2013, 544). Työnantajakuvasta puhuttaessa ilmiöön liittyviä termejä ja lähikäsitteitä on useita, ja näitä käytetään päällekkäin ja termit usein myös sekoitetaan toisiinsa. Seuraavaksi tarkastellaan näitä työnantajakuvalla läheisiä termejä ja niiden yhteyttä työnantajakuvaan.

Työnantajakuva on työnantajatiedon (*employer knowledge*) osa. Työnantajatieto on työnantajakuvan yläkäsite, joka sisältää Cablen ja Turbanin (2001) mukaan työnhakijan työnantajaa koskevat muistot ja miellelyhtymät, jotka mahdollistavat työnantajaan liittyvän tiedon kategorisoinnin, varastoinnin ja mieleen palauttamisen (Lievens, Van Hove & Schreurs, 2005, 554). Työnantajakuva rakentuu aiempiin elämäkokemuksiin perustuen (Tran ym., 2015, 88), joten työnantajatiedon osat vaikuttavat siihen, miten työnantajakuva yksilölle rakentuu. Cablen ja Turbanin (2001) mukaan myös työnantajan tuttuus ja työnantajamaine kuuluvat työnantajatietoon (Collins, 2007, 180–181). Työnantajan tuttuudella (*employer familiarity*) tarkoitetaan Cablen ja Turbanin (2001) mukaan työnhakijoiden tietoisuutta organisaatiosta tai hakijoiden kykyä tunnistaa organisaatio potentiaalisesti työnantajaksi (Collins, 2007, 180–181). Tuttuus perustuu

siihen, ovatko työnhakijat ylipäättään tietoisia organisaation olemassaolosta (Cable & Turban, 2001; Collins & Kanar, 2013), joten kyseessä on tarpeellinen työnantajakuvan rakentumisen esiaste (Lievens & Slaughter, 2016, 409). Työnantajamaineen (*employer reputation*) Cable ja Turban (2001) määrittelevät työnhakijoiden uskomuksiksi siitä, kuinka muut yksilöt näkevät yrityksen työnantajana. (Collins, 2007, 180–181).

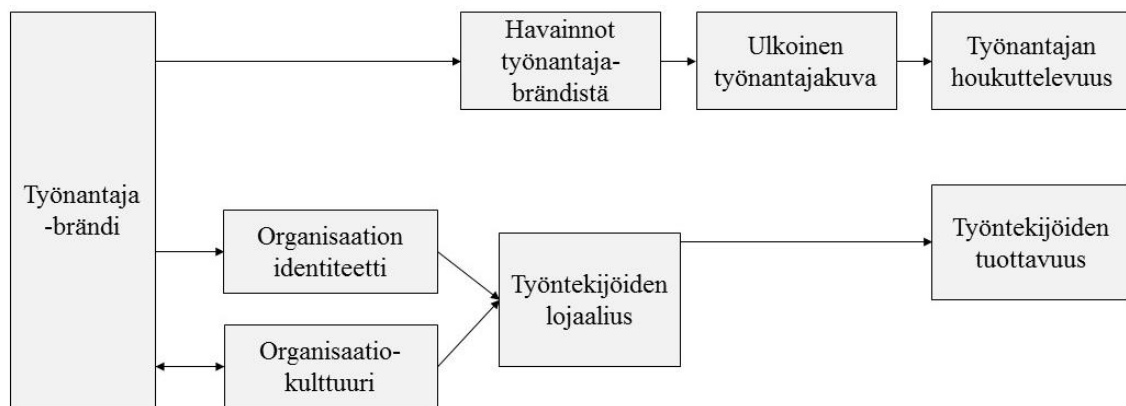
Työnantajatiedon osatekijät vaikuttavat työnhakijoiden päätöksiin hakea töitä organisaatiosta. Gatewoodin, Gowanin ja Lautenschlagerin (1993, 424) mukaan työnantajan tuttuus vaikuttaa hakemiseen, sillä tutut työnantajat nähdään positiivisemmassa valossa, kuin tuntemattomat työnantajat, ja tuttuus auttaa arvioimaan yritystä työnantajana. Työnantajamaine vaikuttaa hakemiseen puolestaan siksi, että Cablen ja Turbanin (2001) mukaan hakijat ovat kiinnostuneempia vahvan maineen omaavista yrityksistä. (Collins, 2007, 180–181.) Lievens, Van Hoyer ja Schreurs (2005, 554) ovat todenneetkin työnantajatiedon osien olevan organisaation houkuttelevuuteen työnantajana (*organizational attractiveness*) vaikuttavia tekijöitä. Työnantajan houkuttelevuus on määritelty hakijan halukkuudeksi tavoitella töitä tai hyväksyä työtarjoukset organisaatiosta (Lievens, Van Hoyer & Schreurs, 2005, 554–555). Berthonin, Ewingin ja Hahin (2005, 151) mukaan termi puolestaan tarkoittaa kuviteltuja etuja, joita potentiaalinen työntekijä näkee yrityksessä työskentelemisessä.

Työnantajan houkuttelevuuden aikaansaaminen on tärkeää rekrytoinnin kannalta. Wehnerin ym. (2015, 865) mukaan tyytyväisyys rekrytointiprosessiin vaikuttaa työnantajan houkuttelevuuteen, joka vaikuttaa aikomukseen hyväksyä työtarjous. Työnantajakuva on siten yhteydessä työnantajan houkuttelevuuteen, sillä nämä ilmiöt vaikuttavat toisiinsa. Arvio työnantajan houkuttelevuudesta vaikuttaa erityisesti siihen, arvioidaanko organisaatio sen työnantajakuvan perusteella itselle sopivaksi työpaikaksi.

Brändäys on yrityksen tietoista toimintaa ja brändi on toiminnan tulos (Aula & Heinonen, 2002, 61). Työnantajabrändi (*employer brand*) eroaa työnantajakuvasta ilmiön organisatiolähtöisyyden vuoksi. Työnantajabrändin tavoite on luoda kuva siitä, että yritys on hyvä työpaikka (Backhaus & Tikoo, 2004, 501). Työnantajabrändäys käsittää niitä yrityksen

toimia, joilla viestitään työntekijöille ja potentiaalisille työntekijöille organisaation piirteistä työnantajana (Berthon ym., 2005, 153). Työnantajabrändin tavoite on erottaa yritystä kilpailijoista ja saavuttaa tämän kautta kilpailuetua (Backhaus & Tikoo, 2004, 502). Työnantajabrändi on siis yrityksen tarjoama kuva, kun työnantajakuva on yksilön rakentama käsitys yrityksestä. Työnantajabrändiä käsitellään organisaation sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta: ulkoinen työnantajabrändi nähdään synonyymina työnantajakuvan johtamiselle, kun taas sisäinen työnantajabrändi liittyy organisaation identiteetin johtamiseen (Lievens & Slaughter, 2016, 410). Työnantajabrändin yhtenä pyrkimyksenä on siis ulkoiseen työnantajakuvaan vaikuttaminen.

Kuvio 4 esittää työnantajabrändin viitekehksen ja yhteyden työnantajakuvaan. Työnantajabrändi on yrityksen luoma kuva, josta tehdyt havainnot vaikuttavat ulkoiseen työnantajakuvaan, joka puolestaan vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana. Työnantajabrändi pyrkii tätä väylää pitkin vaikuttamaan omaan houkuttelevuuteensa työnantajana. Työnantajabrändin sisäinen merkitys kiteytyy vaikutuksena organisaation identiteettiin ja organisaatiokulttuuriin, jotka vaikuttavat työntekijöiden lojaaliuteen, joka johtaa tuottavuuteen. Siten työnantajabrändillä on erilaiset tavoitteet organisaation sisällä ja ulkopuolella. (Backhaus & Tikoo, 2004, 504–505.)



Kuvio 4 Työnantajabrändin viitekehys (Backhaus & Tikoo, 2004, suomennos H.H.)

Dell ja Ainspan (2001) sanovat työnantajabrändin näyttävän yrityksen työnantajaidentiteetin, joka käsittää yrityksen arvot, järjestelmät, käytännöt ja toimet,

joilla motivoidaan ja pidetään yrityksen nykyiset ja houkutellaan potentiaaliset työntekijät (Edwards, 2009, 7). Työnantajaidentiteetti on siten lähtökohta yrityksen sisäiselle työnantajabrändille. Lievens ja Slaughter (2016, 410) kuitenkin muistuttavat, että on tärkeää erottaa työnantajakuva organisaation identiteetistä. Identiteetti tarkoittaa sitä, mitä yrityksen työntekijät näkevät yrityksen tärkeimpinä piirteinä, kun taas työnantajakuva pitää sisällään yrityksen ulkopuolisten tahojen uskomuksia (Lievens & Slaughter, 2016, 410). Toisaalta työntekijöiden identiteettiin liittyen puhutaan sisäisestä työnantajakuvasta, joka Juholinin (2008, 275) mukaan on työyhteisön jäsenten arvio omasta organisaatiostaan. Aiemman tutkimuksen (Lievens & Highhouse, 2003) mukaan sisäinen työnantajakuva liittyy myös työntekijöiden samaistumisen tasoon työnantajaansa kohtaan (Van Hove, 2008, 367).

## 2.3 Työnantajakuva on maineeseen vaikuttava yrityskuva

Cablen ja Turbanin (2001) mukaan yksilöiden arviot yrityksestä työnantajana perustuvat subjektiivisiin havaintoihin ja Rynes (1991) nimittää nämä havainnot näkemyksiksi yrityskuvista (Tsai & Yang, 2010, 49). Työnantajakuva on yksi yrityskuvien (*organizational image*) dimensio – esimerkiksi Gray ja Smeltzer (1985) ovat nostaneet esiin, että yrityksellä ei ole vain yhtä yrityskuvaa, vaan useita (Tran ym., 2015, 89). Tämän vuoksi työnantajakuvan rakentumisen tarkastelussa on tärkeää tarkastella yrityskuvia ja niiden rakentumista. Työnantajakuva on myös yhteydessä yrityksen maineeseen (*reputation*): Juholinin (2008, 274) mukaan se on maineen osa, joka on hyvän henkilöstön saamisen ja pitämisen ehto. Koska yrityskuvan ja maineen termit usein sekoitetaan keskenään (Cian & Cervai, 2014, 182), tässä kappaleessa tarkastellaan työnantajakuvan käsitteen sijoittumista maineen ja yrityskuvien käsitteistöön.

Organisaation maine on Fombrunin (1996, 37) mukaan se yleinen kokonaisarvio, joka sen eri sidosryhmillä on organisaatiosta. Maine on se reaktioiden verkosto, joka organisaation sidosryhmillä kuten asiakkaila, sijoittajilla, työntekijöillä ja yleisellä yleisöllä, herää yrityksen nimestä (Fombrun, 1996, 37). Bromley (1993) puolestaan määrittelee maineen ”sosiaalisessa ryhmässä vallitsevaksi jaetuksi tai kollektiiviseksi, subjektiivisten uskomusten kokonaisuudeksi, joka sisältää myös jonkinlaisen arvioinnin kohteen



luonteesta tai arvosta” (Aula & Heinonen, 2002, 34). Maine luo aineetonta pääomaa vaikuttaen organisaation kiinnostavuuteen, erottumiseen kilpailijoista, sidosryhmien päätöksentekoon ja yleisiin vaikuttamismahdollisuuksiin (Juholin, 2006, 190). Myös Fombrun (1996, 5) nostaa maineen olevan yritykselle kilpailuedun lähde, joka määrittää muun muassa, mille yrityksille halutaan työskennellä.

Organisaatio saavuttaa hyvän maineen palvellessaan hyvin sidosryhmiään. Tämä voi ilmetä olemalla hyvä työpaikka, palveluiden tuottaja, sijoituskohde tai vastuullinen toimija. Maineen arvioivat sekä organisaation sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Kestävän maineen luodakseen organisaation tulee luoda vahvoja vuorovaikutussuhteita paitsi asiakkaisiin, myös muihin tärkeisiin sidosryhmiin. (Fombrun, 1996, 11, 57, 60.) Aulan ja Heinosen (2002, 61) mukaan ”maine on sidosryhmien yrityksestä tekemä arviointi, joka perustuu mielikuviin ja kokemuksiin.” Työnantajakuva on yksi näistä mielikuvista ja siten yksi maineeseen ja sen rakentumiseen vaikuttava tekijä (Gotsi & Wilson, 2001, 100). Toisaalta yrityksen maine vaikuttaa myös työnantajakuvan rakentumiseen (Van Hoye ym., 2013, 544–545), joten ilmiöt vaikuttavat toinen toisensa rakentumiseen.

Työnantajakuvan ollessa maineeseen vaikuttava yrityskuva, on seuraavaksi oleellista verrata mainetta ja yrityskuvaa toisiinsa. Yeon ym. (2011) mukaan yrityskuvalla on kaksi puolta, organisatorinen ja yksilöllinen, joista organisatorinen viittaa organisaation brändin lupaukseen ja yksilöllinen yleisön mielleyhtymiin yritystä kohtaan, joten organisatorinen kuva on organisaation itse luomaansa kuvaa, toisin kuin yksilöllinen yrityskuva (Tran ym., 2015, 88–89). Tässä tutkimuksessa keskitytään yksilöllisten yrityskuvien kautta ulkoisen työnantajakuvan rakentumisen tarkasteluun.

Worcesterin (2009) mukaan maine on kollektiivinen presentaatio yrityksen menneestä toiminnasta, ja se on mitattavissa läpi ajan (Tran ym., 2015, 90). Fombrunin (1996) mukaan maine määritellään myös tilannekatsaukseksi, joka täsmäyttää moninaiset kuvat, joita sen sidosryhmillä yrityksestä on. Grayn ja Balmerin (1998) mukaan yrityskuva puolestaan on välitön mentaalinen kuva yrityksestä, kun maine on ajassa liikkuva tulos eri sidosryhmien arvioinneista. (Tran ym., 2015, 90.) Highhousen ym. (2009) mukaan

maine on pysyvämpi arvio, joka ilmentää, kuinka organisaatiosta ajatellaan yleisellä tasolla (Lievens & Slaughter, 2016, 409–410). Yrityskuvat ovat muuttuvampia ja tarkempia maineeseen vaikuttavia osa-alueita. Lievens ja Slaughter (2016, 409–410) huomauttavat, että yrityskuvat ja maine voivat olla ristiriidassa: esimerkiksi maine voi olla samanaikaisesti hyvä, vaikka yksilöillä olisi siitä negatiivisia yrityskuvia.

Yrityskuva on mainetta selvästi yksilöllisempi ilmiö. Yrityskuvia muodostavat yksilöt ja ne ovat muuttuvia, toisin kuin tasaisempi maine. Yrityskuvat, kuten työnantajakuva, keskittyvät tiettyyn näkökulmaan yrityksessä, eivätkä maineen tavoin kuvaa yleistä kokonaisvaikutelmaa. (Lievens & Slaughter, 2016, 409.) Maine on puolestaan kollektiivinen, mikä viittaa siihen, että se perustuu kaikkien sidoryhmien havaintoihin organisaatiosta (Cian & Cervai, 2014, 182). Worcesterin (2009, 573) mukaan yrityskuva on tulos ihmisten kokemuksista, vaikutelmista, uskomuksista, tunteista ja tiedosta, mitä heillä yritystä kohtaan on (Tran ym., 2015, 87). Grayn ja Balmerin (1998) mukaan yrityskuva on se kuva, joka henkilölle tulee mieleen hänen nähdessään tai kuullessaan organisaatiosta (Tran ym., 2015, 88).

Yrityskuva on monidimensionaalinen rakenne ja se on jaettavissa moniin erilaisiin yrityskuviin. Työnantajakuvan lisäksi on tunnistettu esimerkiksi yrityksen tuotokuva, yrityskansalaisuuskuva, uskottavuuskuva ja palvelukuva. (Tsai & Yang, 2010, 48.) Lisäksi Lievensin ja Slaughterin (2016, 409) mukaan erotettavissa on myös organisaation taloudellinen kuva ja vastuullisuuskuva. Työnantajakuva on siten osa isompaa kokonaisuutta ja vain yksi mahdollisista yrityskuvista, joita yksilöllä voi organisaatiosta olla. Dukerichin ym. (2002) mukaan monia erilaisia yrityskuvia on olemassa, koska eri kohderyhmät, kuten työnhakijat, työntekijät ja muut sidoryhmät, muodostavat erilaisia näkemyksiä siitä, mikä määrittää organisaatiota (Van Hoya, 2008, 368).

## **2.4 Ulkoisen työnantajakuvan rakentuminen**

Tässä kappaleessa tarkastellaan ulkoisen työnantajakuvan rakentumista. Kappale 2.4.1 käsittelee työnantajakuvan rakentumista tarkastellen yrityskuvien rakentumisen prosessia

sekä tekijöitä, jotka erityisesti vaikuttavat työnantajakuva rakentumiseen. Rekrytoijan ollessa merkittävä työnantajakuva rakentava tekijä, kuvataan rekrytoijan merkitystä tarkemmin luvussa 2.4.2. Luku 2.4.3 esittelee työnantajakuva instrumentaalisen ja symbolisen ulottuvuuden ja luku 2.4.4 tarkastelee signaaliteoriaa, joka syventää tietämystä työnantajakuva rakentumisesta silloin, kun työnhakijalla on vain vähän tietoa organisaatioon liittyen. Lopuksi luku 2.4.5 esittelee teorian yhteensopivuudesta organisaatioon ja tämän yhteyden työnantajakuva rakentumiseen.

Tämä tutkimus keskittyy selvittämään, miten työnantajakuva rakentuu työnhakijoille, eli organisaation ulkopuolisille henkilöille. Tutkimuksen kohteena on siten ulkoinen työnantajakuva, jonka rakentumisen tarkasteluun tässä luvussa keskitytään. Jatkossa työnantajakuvasta puhuttaessa tarkoitetaan nimenomaan ulkoista työnantajakuva. Dutton, Dukerich ja Harquail (1994) nostavat esille, että organisaation jäsenten kuva yrityksestä voi erota niistä kuvista, mitä organisaation ulkopuolisilla on (Lievens & Highhouse, 2003, 82). Siten on tärkeää erottaa sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva.

Ulkoinen työnantajakuva on Juholinin (2008, 275) mukaan se arvio, jonka muun muassa työnhakijat siitä antavat. Työnantajakuva liittyy siihen, miten kiinnostavana, houkuttelevana, vastuullisena tai arvostettuna työnantajana yritys koetaan (Juholin, 2008, 275) tai millainen organisaatio olisi työpaikkana (Highhouse ym. 1999, 153) Myös Kauhanen (2010, 69) toteaa työnantajakuva määrittelevän organisaation vetovoimaisuutta ja houkuttelevuutta työnhakijoiden näkökulmasta. Toisaalta Dutton ym. (1994) määrittelevät työnantajakuva olevan sitä, mitä ihmiset uskovat olevan tunnusomaista, keskeistä ja pysyvää organisaatiossa työnantajana (Van Hoya, 2008, 368).

Työnantajakuva on luonteeltaan muuttuva, yksilöllinen ja kognitiivinen (Lievens & Slaughter, 2016, 409). Highhouse ym. (2009) mukaan työnantajakuva on sekoitus vaihtelevia mentaalisia representaatioita, jotka koskevat yksilön eri näkökulmia organisaatiosta työnantajana (Lievens & Slaughter, 2016, 409). Jokainen työnhakija voi kokea yrityksen työnantajakuva eri tavalla. Työnantajakuva ei ole pysyvä, vaan se voi muuttua ja mukautua, ja tämän tutkimuksen oletuksena on, että työnantajakuva

muuttuvan luonteen vuoksi rekrytointiprosessi voi myös muuttaa työnantajakuva ja vaikuttaa työnantajakuvaan.

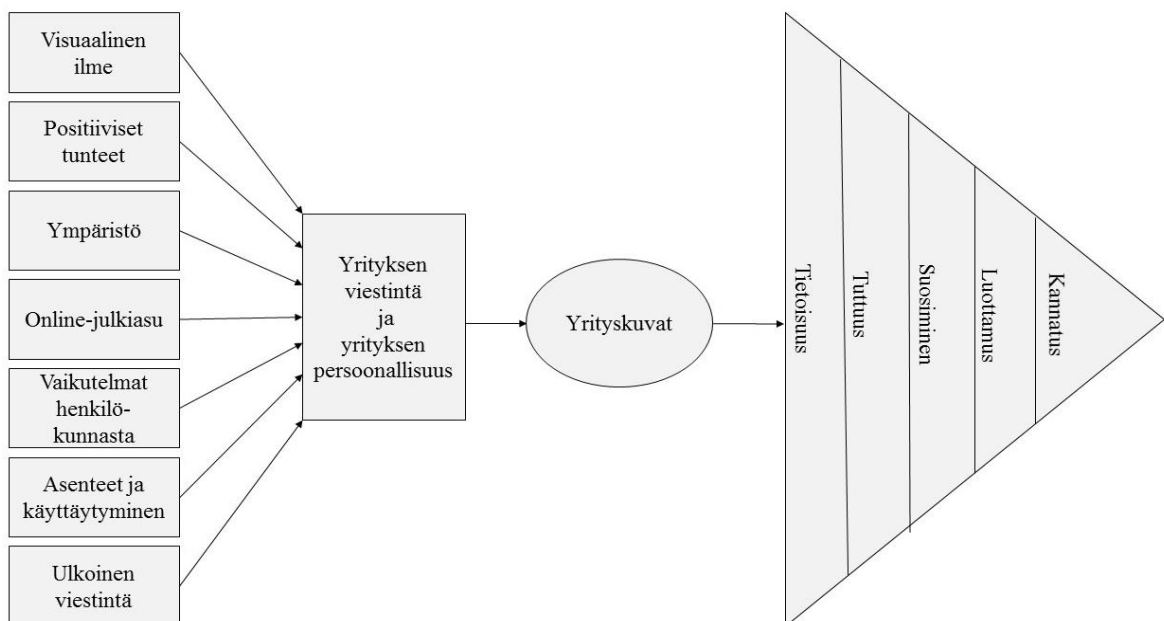
#### **2.4.1 Työnantajakuvan rakentuminen yrityskuvana**

Williamsin ja Moffitin (1997) mukaan yrityskuvat ovat joustavia ja muuttuvia rakenteita, joiden rakentuminen on vaikutelmien muodostumisen prosessi (Tran ym., 2015, 88–89). Kappaleessa 2.3 todettiin työnantajakuvan olevan yksi yrityskuvista, minkä vuoksi työnantajakuvan rakentumista voidaan tarkastella yrityskuvien rakentumisen teorian kautta. Yrityskuvat ovat miellelyhtymiä, joiden rakentumiseen vaikuttavat henkilön asenteet, tieto, käyttäytyminen organisaatiota kohtaan eri tilanteissa, (Williams & Moffit, 1997) henkilökohtaiset kokemukset, virusmarkkinointi, (Lemmink ym., 2003) vaikutelmat, uskomukset sekä tunteet (Worcester, 2009) ja rakentumisprosessia määrittää sen vuorovaikutuksellisuus (Tran ym., 2015, 88). Worcesterin (2009) mukaan yrityskuva on kokoelma vuorovaikutuksen tuloksia eri kokemuksissa sidosryhmien ja organisaation välillä (Tran ym., 2015, 88).

Työnantajakuva rakentuu siten monista kuvitteellisista lähteistä, kuten henkilön havainnot (Grönroos, 1984), asenteet (Nguyen ym., 2013) ja tunteet, (Karaosmanoglu ym., 2011) ja yrityksen luotettavuus arvioidaan myös näihin perustuen (Tran ym., 2015, 88–89). Highhouse ym. (2009) mukaan yrityskuva on subjektiivinen, omaan arviointiin perustuva ja organisaatioiden hallitsemattomissa oleva rakenne, minkä vuoksi Grunigin (1993) mukaan on mahdollista, että yrityskuva mielletään erilaiseksi, kuin yrityksen viestimä kuva (Tran ym., 2015, 88–89). Yrityskuvien rakentumiseen vaikuttavat tunteet ja asenteet mutta ne yrityskuvat myös kehittävät tunteita ja asenteita (Tran ym., 2015, 88). Tämän vuoksi yrityskuviin ja niiden rakentumiseen huomion kiinnittäminen on tärkeää, sillä ne vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen organisaatiota kohtaan.

Tran ym. (2015) ovat koonneet mallin (kuvio 5) selittämään yrityskuvien rakentumisen prosessia. Tutkijoiden mukaan yrityskuva, yrityksen maine, yrityksen viestintä ja yrityksen persoonallisuus muodostavat yrityskuvien rakentumisen prosessin. Erityisesti

yritysviestintä ja yrityksen persoonallisuus rakentuvat yrityskuviksi. Ajan ja kokemusten kautta yrityskuvat puolestaan rakentavat pysyvämmän maineen, joka koostuu henkilön tietoisuudesta yrityksestä, yrityksen tuttuudesta, sen suosiosta, saamastaan luottamuksesta ja kannatuksesta. Tran ym. (2015) ovat tunnistaneet seitsemän tärkeintä elementtiä, jotka organisaation viestinnän ja persoonallisuuden kautta rakentavat yrityskuvia. Nämä elementit ovat visuaalinen ilme, positiiviset tunteet, organisaation ympäristö, online-julkiasu, vaikutelmat henkilökunnasta, asenteet ja käyttäytyminen sekä ulkoinen viestintä. Tutkijoiden mukaan muita dimensioita voi kuitenkin olla olemassa ja heidän mukaansa on tarve lisätutkimukselle, joka voisi todentaa erilaisia näkökulmia yrityskuvien rakentumiseen. (Tran ym., 2015, 86, 89, 93–95.) Tämä tutkimus vastaa osaltaan tähän tarpeeseen tarkastellessaan läheisemmin työnantajakuva rakentumista ja siihen vaikuttavia dimensioita.



Kuvio 5 Yrityskuvien rakentumisen prosessi (Tran ym., 2015, suomennos H.H.)

Kaikkien Tranin ym. (2015) mallin dimensioiden tiedetään vaikuttavan työnantajakuvaan, mutta on tunnistettu muitakin tekijöitä, jotka vaikuttavat tähän yrityskuvaan. Seuraavaksi tarkastelemme tekijöitä, joiden tiedetään vaikuttavan erityisesti työnantajakuva rakentumiseen. Lievens ja Slaughter (2016, 415) ovat tiivistäneet

yrityskuvien rakentumiseen vaikuttavan kolme tekijää: organisaation toimet ja piirteet, organisaatiolähtöinen tieto ja organisaation ulkopuolinen tieto.

Työnantajakuva muodostumiseen vaikuttavat hyvin monet, niin organisaation sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Työnantajakuva rakennetaan ja se rakentuu: tiedostetusti ja tiedostamatta. Juholinin (2008, 275) mukaan ulkoinen työnantajakuva muodostuu eri tahojen arvioista yrityksestä työnantajana. Kauhasen (2010, 69) mukaan työnantajakuvaan vaikuttavat organisaation toimiala, ulkoinen ja sisäinen viestintä, sijainti, omistajuus, artefaktit, henkilöstön kokemukset organisaatiosta, palkkataso ja henkilöstöedut, oppimismahdollisuudet ja kasvupolut ja medianäkyvyys. Juholin (2008, 280) lisää työnantajakuvaan vaikuttavan yrityksen tulos, menestys, vastuullisuus, yrityksen tuotteet ja brändit, visio ja tunnelma. Niin Kauhanen (2010, 69) kuin Juholin (2008, 280) toteavat organisaation johtamisen ja työhyvinvoinnista huolehtimisen vaikuttavan myös ulkoiseen työnantajakuvaan henkilöstön muodostaman kuvan lisäksi. Juholin (2008, 237) nostaa esiin, että työnantajakuvaan vaikuttaa myös rekrytointiprosessin aikana hakijoille annettu palaute, joka pitää sisällään tiedon hakemuksen rekisteröinnistä ja jatkuvan palautteen siitä, miten rekrytointiprosessi etenee.

Työnantajakuva on arvio ja mielikuva yrityksestä työnantajana. Kennedyn (1977) mukaan mielikuvan muodostumisessa perustana on kokonaiskokemus yrityksestä (Gotsi & Wilson, 2001, 99). Myös yrityksen maine vaikuttaa työnantajakuvaan, maineen osatekijän, muodostumiseen. Cablen ja Turbanin (2003) mukaan erityisesti positiivinen maine houkuttelee työnhakijoita ja heidän mukaansa erityisesti yrityksen tuttuus ja ulkoiset arviot yrityksen maineesta ennustavat työnhakijoiden positiivisia käsityksiä yrityksen maineesta (Edwards, 2009, 9, 18). Nämä käsitykset heijastuvat myös työnantajakuvaan. Tutkijoiden mukaan (Barber, 1998; Cable & Turban, 2001) myös hakijan tuotetietoisuus, eli tuttuus yrityksen tuotteiden tai palveluiden kanssa, voi lisätä organisaation tuttuutta työnantajana ja luoda toivottuja havaintoja yrityksen maineesta työnantajana (Collins, 2007, 180).

Työnantajakuvaan rakentumiseen vaikuttavat sekä organisatoriset että ei-organisatoriset lähteet, jotka tarjoavat työnhakijalle tietoa työnantajasta. Organisatorisia lähteitä ovat esimerkiksi työnhakumainokset, www-sivut ja rekrytoija. (Lievens & Slaughter, 2016, 407, 416–417.) Rekrytointikontekstissa rekrytoijan rooli on työnantajakuvaan kannalta oleellinen. Rynesin ym. (1991) mukaan rekrytoijalla voi olla suuri vaikutus hakijoiden havaintoihin organisaatiosta ja hakijan kiinnostukseen työpaikkaa kohtaan (Lievens & Slaughter, 2016, 417). Hakijoilla on eri rekrytointiprosessin vaiheissa erilaisia odotuksia rekrytoijien toimintaa ja tarkoitusta kohtaan ja Chapman ym. (2005) totesivat, että rekrytoijan käyttäytyminen, kuten henkilökohtaisuus, kompetenssin osoittaminen, tiedottaminen ja luotettavuus, ovat tärkeitä yrityskuvan kannalta (Lievens & Slaughter, 2016, 417–418). Turbanin ja Doughertyn (1992, 760) mukaan hakijan havainnot rekrytoijan käyttäytymisestä ovat myös vahvin vaikuttaja hakijoiden kiinnostukseen yritystä kohtaan (Ralston & Brady, 1994, 62). Koska rekrytoijan merkitys työnantajakuvaan vaikuttajana on suuri, käsitellään rekrytoijan merkitystä tarkemmin seuraavassa kappaleessa 2.4.2.

Sosiaaliset prosessit yksilön ja muidenkin yrityksen työntekijöiden kuin rekrytoijan kanssa ovat muutenkin tärkeitä. Aulan ja Heinosen (2002, 90) mukaan organisaation ja sen sidosryhmien kohtaamisissa syntyy mielikuvia, kun sidosryhmien jäsenet, kuten työnhakijat, tulkitsevat organisaation toimintaa. Erityisesti yrityksen työntekijät ovat avainasemassa näissä sosiaalisissa prosesseissa. Kennedy (1977) mukaan työntekijöillä on elintärkeä rooli yrityskuvien luomisessa (Gotsi & Wilson, 2001, 99). Gotsin ja Wilsonin (2001, 101) mukaan työntekijöiden kertomaa tietoa pidetään esimerkiksi mediaa luotettavampana, ja työntekijöiden käyttäytyminen edustaa organisaation todellisuutta, ja mikäli käyttäytyminen ei ole yhdenmukaista organisaation arvojen ja ulkoisen viestinnän luomien kuvien kanssa, tuottaa tämä ristiriitoja yksilön mieleen. Työntekijöiden käyttäytyminen ja vuorovaikutus ovat siten yksilöille mahdollisuus tehdä havaintoja organisaatiosta ja rakentaa näiden pohjalta yrityskuvia, kuten työnantajakuva.

Yrityksen omalla viestinnällä on toki vaikutusta työnantajakuvaan, mutta myös ei-organisatoriset lähteet vaikuttavat työnantajakuvaan rakentumiseen (Lievens & Slaughter, 2016, 407). Highhouse, Zickar, Thorsteninson, Stierwalt ja Slaughter (1999) ovat

tunnistaneet, että tärkeä työnantajakuvaan vaikuttava tekijä on myös kuulopuheet (Tsai & Yang, 2010, 49). Rekrytointitutkimuksen piirissä on tunnistettu, että virusmarkkinointi (*word of mouth*) voi vaikuttaa työnantajakuvaan (Collins & Stevens, 2002, 1123). Virusmarkkinointi on Van Hoyen ja Lievensin (2009) mukaan ei-organisatorinen lähde, joka on organisaation suorista markkinointikanavista riippumaton interpersonaalista viestintää, koskien organisaatiota ja sen tuotteita ja sitä, millaista yrityksessä on olla töissä (Lievens & Slaughter, 2016, 418). Virusmarkkinointi on Van Hoyen ja Lievensin (2009) mukaan sosiaalinen, yrityksestä riippumaton tietolähde, joka saadaan ihmisiltä, joilla ei ole oman edun tavoittelua organisaatiosta puhuttaessa (Lievens & Slaughter, 2016, 418).

Fisherin, Ilgenin ja Hoyerin (1979) mukaan yrityksen ulkopuolelta saatu tieto myös koetaan luotettavammaksi, kuin organisaation edustajilta saatu tieto, koska organisaatiolla ei ole mahdollisuutta kontrolloida virusmarkkinointia (Collins & Stevens, 2002, 1123). Collinsin ja Stevensin (2002) mukaan virusmarkkinointi myös vaikuttaa yrityskuviin vahvemmin, kuin organisaatiosta riippuvaiset tietolähteet (Lievens & Slaughter, 2016, 418). Van Woerkum ja Aarts (2008, 202) kuitenkin nostavat esille, että virusmarkkinointia voidaan kuulla myös yrityksessä työskenteleviltä tahoilta heidän vapaa-ajallaan, jolloin organisaation identiteetti, kulttuuri ja muut sisäiset asiat voivat välittyä kuulijalle työntekijöiden kertoessa epävirallisesti työpaikastaan. Siten työntekijät voivat olla myös vapaa-ajallaan rakentamassa ulkoista työnantajakuvaa, ja tähän vaikuttaa erityisesti heidän oma, sisäinen työnantajakuvansa.

Van Hoyen (2013) mukaan virusmarkkinoinnilla voi olla suuri vaikutus rekrytointiin, sillä työnhakijoilla on yleensä rajoitettua ja sekavaa tietoa organisaatiosta, mikä jättää virusmarkkinoinnille tilaa vaikuttaa heidän päätöksiinsä (Lievens & Slaughter, 2016, 418). Arndtin (1967) mukaan virusmarkkinointi on kuluttajalle tehokas tapa vähentää riskiä, joka liittyy tuotteiden tai palveluiden ostoon (Wien & Olsen, 2014, 416). Myös henkilön työllistymispäätöksiin liittyy aina omanlaisensa riski, jota virusmarkkinointi voi vähentää. Vaikka organisaatio ei pysty vaikuttamaan virusmarkkinointiin, voi se Collinsin ja Stevensin (2002, 1123) mukaan kehittää rekrytointiaan siten, että se mahdollistaisi positiivisten suosittelevien ilmaantumisen entistä paremmin.



## 2.4.2 Rekrytoijan merkitys

Rekrytoijan valinnalla voi olla hyvin paljon merkitystä niin rekrytoinnin ja organisaation kannalta, ja muun muassa Rynes ym. (1991) ovat painottaneet rekrytoijavalinnan tärkeyttä (Breugh & Starke, 2000, 415). Breugh ym. (2008, 111) ovat löytäneet kolme syytä, joiden vuoksi rekrytoijavalinta on merkityksellinen. Heidän mukaansa rekrytoijien luotettavuus hakijoiden silmissä ja työtä koskevan tietoisuuden taso vaihtelevat ja eri rekrytoijat viestivät ja antavat hakijoille erilaisia signaaleja. Lisäksi rekrytoijan viestintätäytöllä on havaittu olevan vaikutusta hakijakokemukseen.

Rekrytoijan informatiivisuus koskien työtä tai organisaatiota on herättänyt paljon huomiota ja tämän on todettu herättävän positiivisia vaikutuksia työnhakijoissa (Saks & Uggersley, 2010, 354). Barber ja Roehling (1993) ovat todenneet, että enemmän tietoa työstä ja/tai organisaatiosta saavat työnhakijat ovat kiinnostuneempia organisaatiosta työnantajana kuin vähän tietoa saavat (Breugh & Starke, 2000, 418). Jotkut rekrytoijat myös tarjoavat enemmän ja tarkempaa tietoa hakijoilleen kuin toiset (Saks & Uggersley, 2010, 354). Breughin ja Starken (2000, 418) mukaan monissa työnhakuprosesseissa työnhakijoille annetaan jatkuvasti liian vähän tietoa työstä ja organisaatiosta. Barberin ja Roehlingin (1993) mukaan työnhakijat voivat nähdä epäinformatiivisuuden signaalina vetelyydelle ja välipitämättömyydelle rekrytoinnissa, minkä seurauksena organisaation voidaan tulkita olevan epäammattimainen tai välipitämätön työnhakijoita kohtaan (Breugh & Starke, 2000, 418).

Informatiivisuuden lisäksi Maurerin, Howen ja Leen (1992) mukaan rekrytoijan luotettavuus auttaa selittämään erilaisia rekrytoinnin vaikutuksia (Breugh & Starke, 2000, 414). Chapman ym. (2005) huomasivat, että yksilöt, joiden mielestä rekrytoija oli ollut henkilökohtainen, luotettava, tiedottava tai pätevä, olivat kiinnostuneempia rekrytoijan tarjoamista työtehtävistä (Breugh, 2008, 110–111). Myös rekrytoijan henkilökohtaisen otteen tai ystävällisyyden on todettu vaikuttavan haastattelukokemukseen positiivisesti (Saks & Uggersley, 2010, 354). Lisäksi Highhouse, Stierwalt, Bachiochi, Elder ja Fisher (1999) ovat todistaneet, että naispuolisen tai vähemmistöä edustavan rekrytoijan kanssa toimiminen voi antaa hakijalle käsityksen

siitä, että työnantaja arvostaa moninaisuutta ja tällainen arvomaailma voi tehdä työstä houkuttelevampaa joillekin hakijoille (Breugh & Starke, 2000, 414).

Connerleyn ja Rynesin (1997) mukaan rekrytoija on tärkeä, koska hän antaa signaaleja siitä, kuinka henkilöä kohdeltiin, jos hänet palkattaisiin yritykseen (Breugh & Starke, 2000, 414). Myös Goltzin ja Giannantonion (1995, 110) mukaan rekrytoijan käyttäytyminen vaikuttaa päätöksiin vastaanottaa työ, sillä hakijat kokevat rekrytoijat luotettavina indikaattoreina sille, millaista he uskovat yrityksessä työskentelemisen olevan. Cablen ja Yun (2014) mukaan monet tekijät työhaastattelussa, kuten rekrytoijan vaatteet, organisaation rakennus tai sisustus, voivat antaa organisaatiosta signaaleja ja vihjeitä (Lievens & Slaughter, 2016, 434). Goltz ja Giannantonio (1995, 110) ovat lisäksi todenneet, että ne hakijat, jotka kokivat haastattelijan ystävällisenä, tekivät positiivisempia päätelmiä myös yrityksestä. Haastattelijan toiminta ja käytös ovat yhteydessä myös halukkuuteen ja kiinnostukseen työskennellä yrityksessä: Alderferin ja McCordin tutkimuksen (1970) mukaan työnhakijat hyväksyvät työtarjouksen todennäköisemmin silloin, kun haastattelija oli osoittanut heihin kiinnostusta, huolehtinut heistä ja haastattelijat olivat kertoneet muiden samassa tilanteessa olevien työntekijöiden urasta kyseisessä yrityksessä (Ralston, 1993, 60–61). Rynes ym. (1991) ovat myös todenneet, että kokemukset töykeistä ja asiattomista rekrytoijista voivat johtaa negatiivisiin yrityskuviin, vaikka hakija olisi kokenut organisaation maineen aiemmin hyväksi (Lievens & Slaughter, 2016, 410).

Hakijan tyytyväisyyden haastattelutilanteessa tapahtuneeseen viestintään on todistettu olevan yhteydessä siihen, miten kiinnostunut hän on työtehtävästä haastattelun jälkeen, miten taipuvainen hän on hyväksymään kutsun toiseen jatkohaastatteluun ja aikooko hän ottaa mahdollisesti tarjottavan työn vastaan. Haastattelukokemuksen positiivisuus on hyvin riippuvaista haastattelijan viestintätyylistä. Positiiviseksi haastattelijan viestintätyyli koetaan, kun haastattelija osoittaa mielenkiintoa haastateltavaa kohtaan, antaa positiivista palautetta, viestii avoimesti, antaa hakijoiden ilmaista itseään ja saa keskustelun etenemään luontevasti. (Ralston, 1993, 60–61; Ralston & Brady, 1994, 61, 69.)

Kuuntelutaito on myös yksi rekrytoijan oleellisista viestintätaidoista, joka vaikuttaa työnantajakuvaan. Kuunteleminen ja sen osoittaminen ilmentävät kiinnostusta ja arvostusta työnhakijaa kohtaan ja tekevät haastattelukokemuksesta miellyttävän. Haastattelu on kaksisuuntainen prosessi, ja hakijalla pitäisi myös olla mahdollisuus esittää kysymyksiä työstä ja organisaatiosta. (O'Meara & Petzall, 2013, 116, 118.) Vaahtion (2005, 150) mukaan hyvään haastattelukäytäntöön ei kuitenkaan kuulu ehdokkaiden vastausten ja mielipiteiden kommentoiminen, vaan aktiivinen kuuntelu tulee osoittaa muilla keinoin.

### 2.4.3 Työnantajakuvan instrumentaalinen ja symbolinen ulottuvuus

Lievensin ja Highhousen (2003) instrumentaalisen ja symbolisen ulottuvuuden viitekehys (*instrumental-symbolic framework*) mahdollistaa työnantajakuvan tarkasteluun eri kohderyhmissä (Van Hoya, 2008, 368; Van Hoya ym., 2013, 544–545; Lievens & Slaughter, 2016, 411). Työnantajakuva rakentuu instrumentaalisista ja symbolisista piirteistä havaittujen merkitysten ja niistä tehtyjen arvioiden kautta (Van Hoya, 2008, 368; Van Hoya ym., 2013, 544–545). Tämä työnantajakuvan rakentumisen prosessi on Collinsin ja Kanarin (2013) mukaan kompleksinen, sillä se vaatii kognitiivisia prosesseja (Lievens & Slaughter, 2016, 411).

Lievensin ja Highhousen (2003) mukaan instrumentaalinen ulottuvuus kuvailee organisaatiota objektiivisten, konkreettisten ja tosiasiallisten piirteiden, joita organisaatiolla joko on tai ei ole, kautta (Van Hoya, 2008, 368; Van Hoya ym., 2013, 544–545). Työnhakija tekee havaintoja instrumentaalisista piirteistä, joita ovat esimerkiksi sijainti, palkka, työsuhte-edut, asiakaspalvelu sekä ura- ja etenemismahdollisuudet (Lievens & Slaughter, 2016, 411; Van Hoya, 2008, 368; Van Hoya, 2013, 544–545). Lievens ja Slaughter (2016, 411) muistuttavat, että työnantajakuvaan vaikuttavat instrumentaaliset piirteet voivat vaihdella eri organisaatioiden ja työnkuvien välillä.

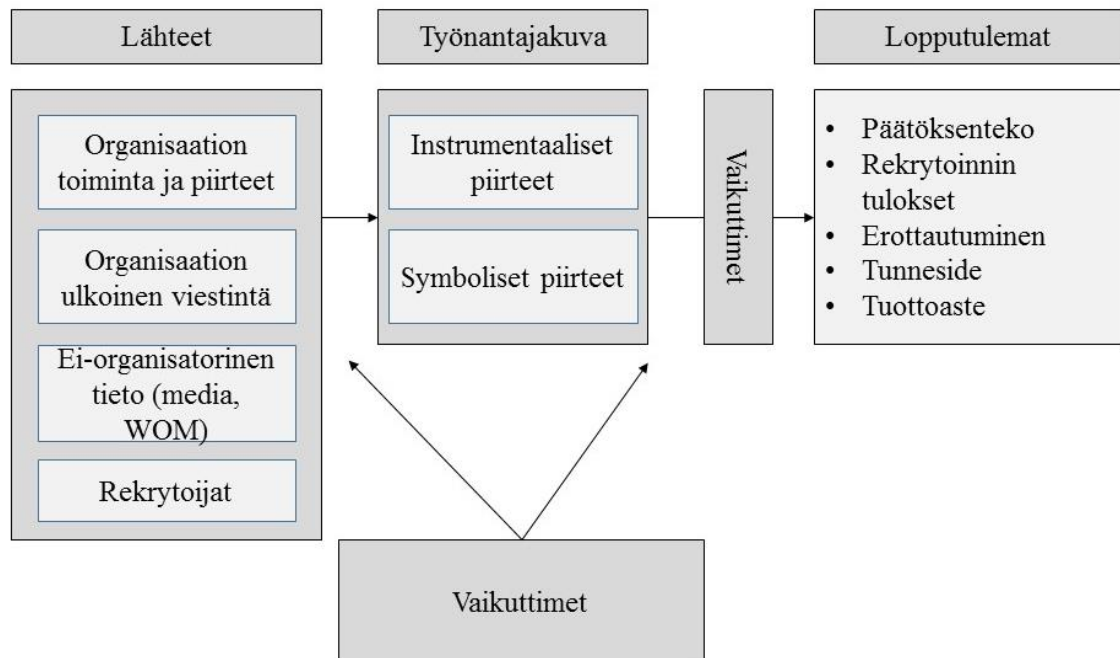
Lievensin ja Highhousen (2003, 76–77) mukaan hakijan muodostamia yrityskuvia ja kiinnostusta organisaatiota kohtaan ei voida selittää vain työhön ja organisaatioon liittyvillä tekijöillä, vaan ne perustuvat myös symbolisiin merkityksiin, joita hakijat liittävät organisaatioihin. Lievensin ja Highhousen (2003, 81) mukaan symbolinen ulottuvuus pitää sisällään päätelmiä subjektiivisista ja aineettomista piirteistä, jotka tuottavat yrityksestä symbolista tietoa, josta yksilöt ovat kiinnostuneita, jotta he voivat ilmaista omia arvojaan. Symboliset piirteet syntyvät, kun ihmiset tekevät organisaatiosta havaintoja, joista he tekevät päätelmiä.

Lievens ja Highhouse (2003, 95) ovat tunnistaneeet arvostetuimmiksi symbolisiksi piirteiksi eri konteksteissa rehellisyyden, innovatiivisuuden, kompetenssin, kuuluisuuden ja sinnikkyyden. Myös maine on yksi symbolisista piirteistä (Van Hoya, 2008, 368; Van Hoya ym., 2013, 544–545). Slaughterin ym. (2004) mukaan symboliset piirteet tunnetaan myös päätelminä organisaation persoonallisuuspiirteistä, jotka määrittävät kokoelmana ihmispersoonan piirteitä, jotka yhdistetään organisaatioon (Lievens & Slaughter, 2016, 411). Aakerin (1997) mukaan työnhakijoita kiinnostavat organisaation symboliset piirteet, koska ne mahdollistavat heidän oman identiteettinsä ylläpidon, omakuvan parantamisen ja itseilmaisun (Van Hoya ym., 2013, 544). Lievensin ja Highhousen (2003, 77) mukaan symboliset merkitykset ovatkin juuri niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajan erottumiseen muista organisaatioista.

Instrumentaalisten ja symbolisten piirteiden lisäksi on Kellerin (1993) mukaan tunnistettu myös kokemukselliset piirteet. Kellerin (1993) mukaan kokemukselliset piirteet viittaavat työnantajan kanssa käytyihin todellisiin kokemuksiin, joita on ollut hakuprosessissa tai rekrytointitapahtumissa. Instrumentaaliset ja symboliset piirteet ovat saaneet eniten huomiota rekrytointikentässä ja työnantajakuvaa tarkastelevissa tutkimuksissa. (Lievens & Slaughter, 2016.)

Kuvio 6 yhdistää työnantajakuvasta ja työnantajakuva johtamisesta olemassa olevan tiedon ja tiivistää instrumentaalisen ja symbolisen ulottuvuuden sijoittumisen työnantajakuvaan ilmiöön ja rakentumiseen. Havaittujen niin instrumentaalisten kuin

symbolisten piirteiden lähteitä ovat organisaation toiminta ja piirteet, organisaation ulkoinen viestintä, rekrytoijat ja organisaation ulkopuolinen tieto, kuten virusmarkkinointi ja median välittämä tieto. Näistä tekijöistä hakijat tekevät päätelmiä organisaation instrumentaalisista ja symbolisista piirteistä. Havaintoihin vaikuttavat monet asiat, kuten kulttuuri ja yksilölliset tekijät. Rakentuneen työnantajakuvaan vaikutukset näkyvät tutkijoiden mukaan päätöksenteossa, rekrytoinnin tuloksissa, erottumisessa kilpailijoista, tunnesiteenä ja tuottoasteessa. (Lievens & Slaughter, 2016, 408.) Malli pohjautuu muuttujapohjaiseen kvantitatiiviseen tutkimukseen, mikä ilmenee tutkimuksessa käytetyistä termeistä, kuten ”vaikuttimet” (*moderators*).



Kuvio 6 Heuristinen malli työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä ja työnantajakuvaan vaikutuksista (Lievens & Slaughter, 2016, suomennos H.H.)

Aiemmissa tutkimuksissa (Lievens & Highhouse, 2003; Lievens ym., 2005) instrumentaalista ja symbolista viitekehystä on käytetty mittaamaan potentiaalisten hakijoiden, nykyisten hakijoiden ja nykyisten työntekijöiden työnantajakuva (Van Hove, 2008, 368; Van Hove ym., 2013, 544–545). Siten se sopii sekä ulkoisen että sisäisen työnantajakuvaan tarkasteluun. Molempien ulottuvuuksien on todettu vaikuttavan työnhakijoiden kiinnostukseen organisaatiota kohtaan työnantajana. Toiseksi symbolisten merkitysten on todettu vaikuttavan työnantajakuvaan enemmän, kuin

instrumentaalisten piirteiden. Symboliset piirteet myös auttavat organisaatiota erottumaan kilpailijoistaan enemmän, kuin instrumentaaliset piirteet. (Van Hoya, 2008, 368; Van Hoya ym., 2013, 544–545.)

Instrumentaalinen ja symbolinen viitekehys on elementaarinen näkökulma työnantajakuvaan, ja tämän lisäksi työnantajakuvaa on tarkasteltu holistisesta näkökulmasta. Kun esitelty viitekehys käsittelee työnantajakuvaa yksittäisten havaintujen piirteiden kautta, keskittyy holistinen näkökulma työnantajakuvan yhteyteen yrityksen kokonaishoukuttelevuuteen. Gardnerin ym. (2011) mukaan holistinen näkökulma ei näe työnantajakuvan koostuvan tietyistä erilaisista mentaalisista representaatioista ja tietorakenteista, vaan se keskittyy yleisiin tunteisiin ja asenteisiin organisaatiota kohtaan (Lievens & Slaughter, 2016, 411–412). Collins ja Stevens (2002) määrittelevät asenteet yleisiksi tunteiksi organisaatiota kohtaan ja koska asenteet ovat automaattisempia kuin havainnot, viittaavat tutkijat asenteisiin työnantajakuvan havaintojen pintana (Lievens & Slaughter, 2016, 411–412).

#### **2.4.4 Signaaliteoria**

Tämä kappale tarkentaa työnantajakuvan rakentumista erityisesti niissä tilanteissa, kun työnhakijalla on vain vähän tietoa organisaatiosta ja työstä. Signaaliteorian mukaan tilanteessa, jossa yksilöllä on epätäydellistä ja vaillinaista tietoa, tekee yksilö tyypillisesti päätelmiä saatavissa olevasta tiedosta ja sen vihjeistä (Braddy ym., 2008, 2993). Spencen (2002) mukaan signaaliteorian perimmäinen tarkoitus on selittää tiedon epäsymmetrisyyttä kahden tahon välillä. Stiglizin (2002, 469) mukaan tiedon epäsymmetriaa esiintyy, kun ”eri ihmiset tietävät eri asioita.” Kaikki tieto ei ole julkista, minkä vuoksi tiedon epäsymmetriaa syntyy niiden välillä, jotka pääsevät tietoon käsiksi ja niiden, jotka tekisivät parempia päätöksiä, mikäli heillä olisi pääsy tietoon. Nimenomaan tiedon vaikutus päätöksentekoprosesseihin tekee tarkan tiedon saamisesta elintärkeää. Yksilöt perustavat päätöksentekoaan niin julkiseen tietoon kuin yksityiseen tietoon, joka on vain osalle käytettävissä. Teoriaa onkin käytetty selittämään työnhakijan työnhakupäätöksiä eri työnantajien välillä. (Connelly, Certo, Ireland & Reutzel, 2011, 40–42.)

Yrityksen rekrytointiprosessi on oiva esimerkki tilanteesta, jossa yksilöllä on usein pääsy vain yleisen tiedon piiriin, mikä tekee signaaliteoriasta tälle tutkimukselle relevantin. Työnhakijoilla on usein rajallista tietoa työllistävästä organisaatiosta, ja signaaliteorian mukaan mikä vaan tieto, mitä työnhakija näkee, tulee ohjaamaan hänen vaikutelmiaan organisaatiosta. Karvosen (2000) mukaan huomionarvoista on, että muodostuvaan mielikuvaan vaikuttavat paitsi kaikki kohteesta saatu tieto, myös henkilön taipumukset tulkita saamaansa tietoa (Juholin, 2006, 192). Tekijät, joilla ei ole vahvaa yhteyttä organisaatioon tai työhön, voivat muodostua vihjeiksi organisaatiosta työyhteisönä tai vaikuttaa yksilöiden kiinnostukseen työllistävää organisaatiota kohtaan. (Braddy ym., 2008, 2993.) Signaaliteoriaa onkin käytetty tutkimaan rekrytointiprosessia, pääasiassa rekrytoijien ja työnhakijoiden välistä signaalinvaihtoa (Taj, 2016, 339).

Signaaliteoria tarjoaa myös teoreettisen mallin tutkia sitä, miksi organisaation rekrytointisivustot voivat vaikuttaa selaajan havaintoihin organisaatiosta. Braddyn ym. (2008, 2998) tutkimuksen mukaan netissä olevat rekrytointisivut vaikuttavat selaajien vaikutelmiin organisaatiosta, kuten havaintoihin työnantajakuvasta. Nettirekrytoinnin kontekstissa signaaliteorian mukaan muun tiedon puutteessa hakijat tekevät päätelmiä organisaatiosta nettisivujen toisarvoisten vihjeiden perusteella. Hakijat olettavat näiden vihjeiden tai piirteiden olevan koko organisaatiota edustavia. Signaaliteorian mukaan yrityksen nettisivujen vaikutus ihmisten havaintoihin organisaatiosta on vahvempi niiden kohdalla, joille organisaatio ei ole ennestään kovin tuttu, kuin niiden, joilla on enemmän tietoa ja kokemuksia organisaatiosta. (Braddy ym., 2008, 2993–2994.)

Signaaliteorian pääelementit ovat signaalin lähettäjä, signaali ja signaalin vastaanottaja. Joissain tilanteissa voi olla monia eri lähettäjiä, vastaanottajia tai signaaleja. Signaalin lähettäjällä tarkoitetaan signaaliteoriassa sitä sisäpiiriläistä, jolla on yksityistä tietoa esimerkiksi organisaatiosta, yksilöistä tai tuotteista. Tämä tieto tekee sisäpiiriläisistä etuoikeutettuja, sillä heidän tietonsa ei ole saatavissa ulkopuolisille signaalin vastaanottajille. Signaalin lähettäjän yksityinen tieto voi olla niin negatiivista tai positiivista, mutta joka tapauksessa siitä olisi hyötyä ulkopuoliselle. Tieto voisi olla

yksityiskohtaista tietoa organisaatiosta, sen tuotteista tai palveluista. (Connelly ym., 2011, 44–45.)

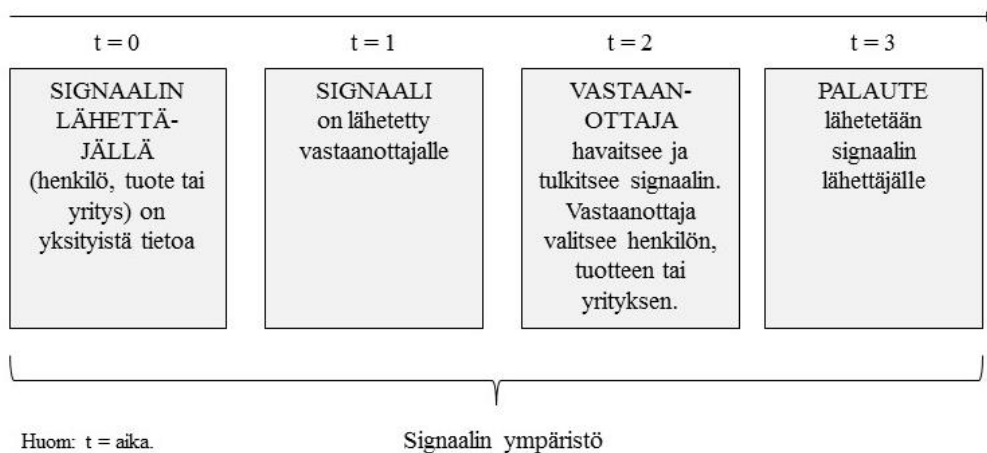
Signaalilla tarkoitetaan sisäpiirin toimijoiden ulkopuolelle viestimään vihjeitä. Sisäpiirin toimijoilla on niin negatiivista ja positiivista yksityistä tietoa, ja heidän päätöksensä on, viestikö hän tätä tietoa ulkopuolelle. Usein yritykset pyrkivät viestimään itsestään pääasiassa positiivisia asioita ja välttämään negatiivisia signaaleja. Signaalin kohdalla on tärkeää, että se on havaittavissa: ulkopuolisten on mahdollista huomata signaali. (Connelly ym., 2011, 45.) Signaalin lähettäjä lähettää signaaleja, jotta hän saavuttaisi tavoittelemiaan tuloksia (Taj, 2016, 339). Siten signaalin lähettäjän toiminta on usein tietoista. Connellyn ym. (2011) mukaan organisaatiokontekstissa signaaliteorian mukaan tavoitellaan yleensä positiivisten signaalien lähettämistä, jotta ulkopuoliset näkisivät organisaatiossa positiivisia piirteitä, mutta prosessissa saatetaan kuitenkin lähettää negatiivisia signaaleja toisinaan tarkoittamatta – nämä erilaiset signaalit saattavat myös vaikuttaa tarkoituksenmukaisiin signaaleihin luoden ristiriitaista tietoa ja sekoittaa signaalin vastaanottajaa.

Signaalin vastaanottaja on ulkopuolinen, jolta puuttuu organisaatiosta tietoa, jota se kuitenkin haluaisi saada. Jotta signaalin lähettäminen tapahtuu, lähettäjän tulisi hyötyä sen vastaanottajan toimista, joita se ei muuten tekisi: tämä usein tarkoittaa signaalin lähettäjän valitsemista yli muiden vaihtoehtojen. Signaalin vastaanottajan tarkoitus on tehdä päätöksiä perustuen tietoon, jota se saa signaaleista. (Connelly ym., 2011, 45.) Signaaliteoriassa myös palautteen prosessi ja vastaanottajien vastasignaalien lähettäminen ovat tärkeitä (Taj, 2016, 339).

Kuvio 7 esittää signaaliteorian aikajanan. Aikajana on suoraan sovellettavissa rekrytointiprosessiin. Rekrytoinnissa signaalin lähettäjä on organisaatio, jonka tarkoituksena on aloittaa rekrytointiprosessi. Organisaatio lähettää signaaleja, joiden tavoitteena on saada tehtävään sopivat henkilöt hakemaan avointa työpaikkaa. Signaalit pitävät sisällään erilaisia rekrytointiviestinnän toimia, kuten hakukuulutukset eri kanavissa ja nettisivujen sisältö. Signaalin vastaanottaja on työnhakija, joka vastaanottaa



ja tulkitsee signaalin perusteella organisaation piirteitä ja joka vaikuttaa hänen päätöksentekoonsa rekrytointiprosessin suhteen, aina hakemisesta työn vastaanottamisen päätökseen. Työnhakija on koko prosessin ajan osapuoli, jolla on vaillinaisesti tietoa työllistävästä organisaatiosta. Palautteenä työnhakija jättää hakemuksen tai on jättämättä hakemusta. Samalla hakija täydellisen tiedon puutteessa tekee erinäisistä signaaleista havaintoja organisaatiosta työnantajana ja sen piirteistä, koska hänellä ei ole kaikkea tarvitsemaansa tietoa saatavilla.



Kuvio 7 Signaaliteorian aikajana (Connelly, Certo, Ireland & Reutzel, 2011, suomennos H.H.)

Signaalien kautta työnantajat voivat pyrkiä viestimään hakijoille, että yritykseen kannattaa hakea töihin. Signaaliteorialla onkin yhteneväisyyksiä instrumentaaliseen ja symboliseen viitekehykseen, joka myös korostaa, että työnhakijat tekevät organisaatiosta päätelmiä saamiensa ja havaitsemiensa vihjeiden perusteella. Signaaliteoriassa rekrytointikontekstissa korostuu työnantajan tietoisessa ja kontrolloidussa viestinnässä lähetetyt signaalit, jotka on harkiten lähetetty palvelemaan organisaation tavoitteita. On kuitenkin muistettava, että organisaation itse tuottama tieto koetaan vähiten luotettavana tietolähteenä ja kuten Van Hoya ja Lievens (2005) toteavat, hakijat eivät pidä organisaation vaikutuksen alaisia tietolähteitä rekrytoinnista tärkeinä lähteinä (Tsai & Yang, 2010, 60).

### 2.4.5 Yhteensopivuus organisaation kanssa

Työnhakijat eivät kiinnitä huomiota pelkästään työn piirteisiin, sillä Rynesin ja Cablen (2003) mukaan työnhakijoille on vähintään yhtä tärkeää löytää itselleen sopiva organisaatio kuin työ (Ng & Burke, 2005, 1197). Itselle sopivan työn ja organisaation kokonaisuuden arvioinnissa avainasemassa on työnhakijan arvio yhteensopivuudesta organisaation kanssa (*person-organization fit*). Chatman (1989) määrittelee yhteensopivuuden organisaatioon ”organisaation arvojen ja yksilön arvojen väliseksi yhdenmukaisuudeksi” ja toteaa, että yksilöt haluavat nimenomaan arvojen yhdenmukaisuutta työllistävältä organisaatiolta (Ng & Burke, 2005, 1197). Kristof (1996) puolestaan määrittelee yhteensopivuuden organisaatioon olevan yhteensopivuutta ihmisten ja organisaation välillä, joka ilmenee, kun vähintään toinen osapuoli tarjoaa jotain toisen tarvitsemaa ja/tai osapuolet jakavat samantlaiset fundamentaaliset piirteet (Swider, Zimmerman & Murray, 2015, 880).

Arviot yhteensopivuudesta voivat selittää työnhakijoiden päätöksentekoprosesseja ja valintoja eri organisaatioiden välillä. (Ng & Burke, 2005, 1197.) Dineenin ym. (2002) mukaan työnhakijat arvioivat yhteensopivuutta organisaatioon aiempaan työkokemukseensa ja vuorovaikutustilanteisiin rekrytoivan organisaation kanssa perustuen (Swider ym., 2015, 880). Hakijan arvio yhteensopivuudesta vaikuttaa rekrytoinnin tuloksiin ja hakijan käyttäytymiseen erityisesti rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa (Swider ym., 2015, 880).

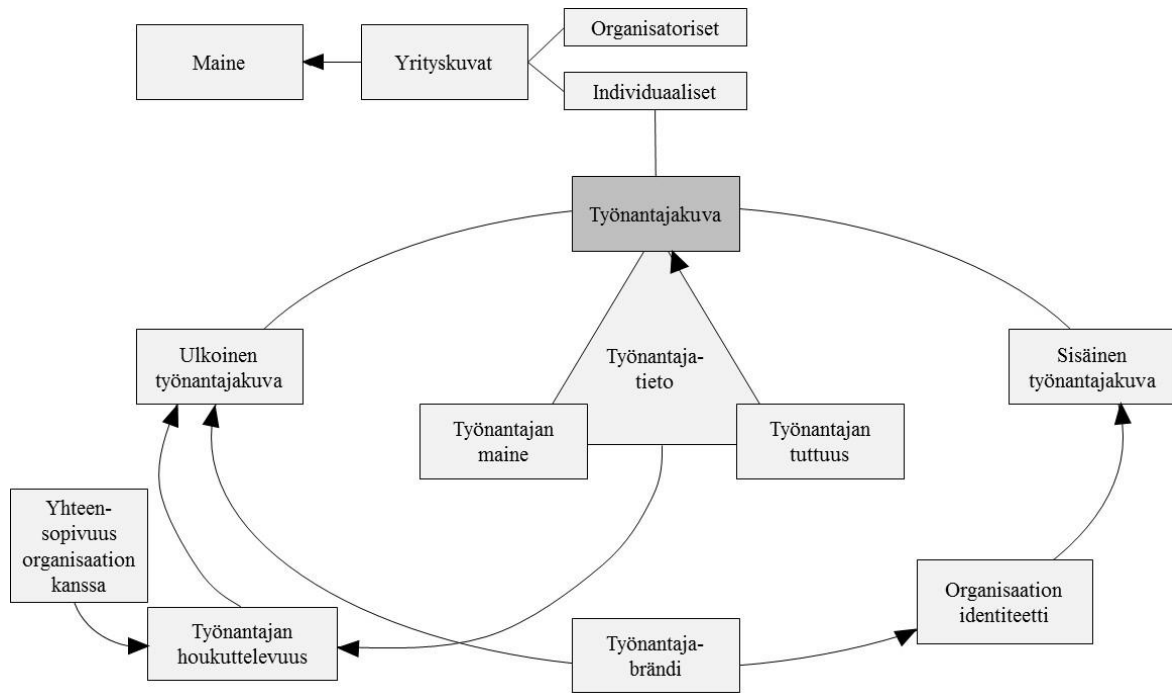
Hakijan positiivinen arvio yhteensopivuudesta organisaation kanssa vaikuttaa positiivisesti niin hakupäätökseen kuin työllistymispäätökseen. Arvio yhteensopivuudesta on yhdistetty rekrytoinnin tuloksiin, koska tutkijoiden (Bretz & Judge, 1994; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991) mukaan hakijat asennoituvat organisaatiota kohtaan paremmin, kun hänellä on samat arvot ja normit organisaation kanssa. (Swider ym., 2015, 880, 888.) Yhteensopivuus yksilön ja organisaation arvojen ja persoonallisuuspiirteiden välillä vaikuttaa siihen, kuinka houkuttelevana työnantajana työnhakija organisaatiota pitää (Ng & Burke, 2005, 1197). Tutkijat (Chapman ym., 2005) ovatkin osoittaneet, että hakijat, jotka kokevat olevansa yhteensopivia organisaation

kanssa, ovat todennäköisemmin kiinnostuneita organisaatiosta ja hyväksyvät organisaation työtarjoukset (Swider ym., 2015, 880). Siten organisaatioon yhteensopivuus vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen, jonka aiemmin totesimme vaikuttavan työnantajakuvaan. Tätä kautta yhteenkuuluvuus organisaation kanssa vaikuttaa myös työnhakijan arvioihin organisaation työnantajakuvasta.

## 2.5 Teoreettinen viitekehys

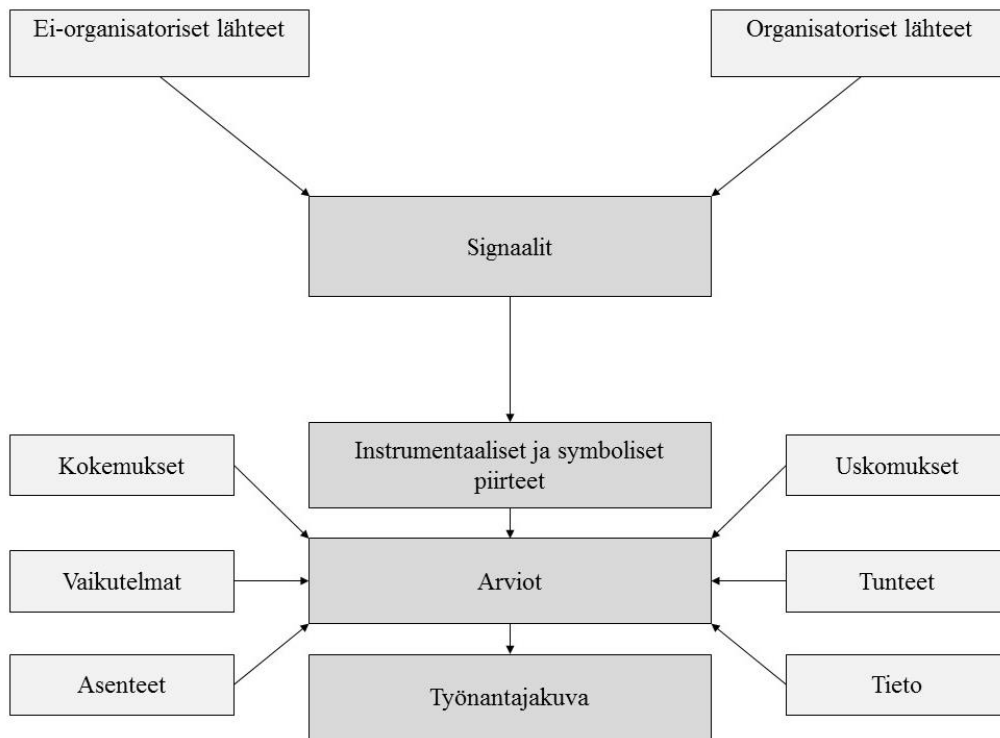
Tuomen ja Sarajärven (2004, 18) mukaan teoreettinen viitekehys kuvaa tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Tässä luvussa tiivistän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten mallintaen ensin tutkimuksen käsitteistöä ja työnantajakuvaan sijoittumista käsitteistöään, joka on tiivistetty kuvioon 8. Lisäksi kuvio 9 esittää yhteenvedon siitä, millaisten teorioiden ja lähestymistapojen kautta tässä tutkimuksessa lähestytään tutkimuskohdetta, eli työnantajakuvaan rakentumista rekrytointiprosessissa.

Kuvio 8 esittää työnantajakuvaan sijoittumisen laajempaan käsitteistöään. Kuvion kattokäsitteenä on laajin ilmiö eli maine, joka on yleinen käsitys organisaatiosta. Maineeseen vaikuttaa yrityskuva, jonka on monidimensionaalinen käsite, joka jakautuu erilaisiin yrityskuviin. Yrityskuva on jaettavissa organisatorisiin ja yksilöllisiin yrityskuviin, joista organisatoriset ovat yrityksen itsensä markkinoinnissa luomia kuvia ja yksilölliset yksilöiden mielikuvia. Tässä tutkimuksessa keskitytään yksilöllisiin yrityskuviin, työnantajakuvaan, joka on yksi yrityskuvista. Työnantajakuva on mielikuva yrityksestä työnantajana ja arvio siitä, millainen organisaatio olisi työpaikkana.



Kuvio 8 Työnantajakuvan sijoittuminen käsitte kenttään

Työnantajakuva on yksi työnantajatiedon alakäsitteistä, lisäksi työnantajatietoon kuuluvat työnantajan maine ja työnantajan tuttuus. Työnantajan tuttuus on työnantajakuvan esiaste ja maine työnantajana puolestaan vaikuttaa työnantajakuvaan. Nämä kolme tekijää luovat yksilön työnantajatiedon. Työnantajakuva jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen työnantajakuvaan. Tässä tutkimuksessa keskitytään ulkoiseen työnantajakuvaan, joka on yrityksen ulkopuolisten tahojen, kuten työnhakijoiden, arvio yrityksestä työnantajana. Yksilön työnantajatietoisuus puolestaan vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen työnantajana, joka taas vaikuttaa ulkoiseen työnantajakuvaan. Yrityksen työnantajabrändi on organisaation itsensä viestimää kuvaa siitä, millainen työpaikka se on. Työnantajabrändin tarkoitus on olla työnantajakuvan johtamista: tavoitteena vaikuttaa ulkoisen työnantajakuvan rakentumiseen ja sisäiseen työnantajakuvaan organisaation identiteettiin vaikuttamisen kautta. Kuten kuvio 8 osoittaa, työnantajakuva on osa laajempaa käsitte kenttää ja on yhteydessä moniin sille läheisiin ilmiöihin.



Kuvio 9 Työnantajakuvan rakentuminen

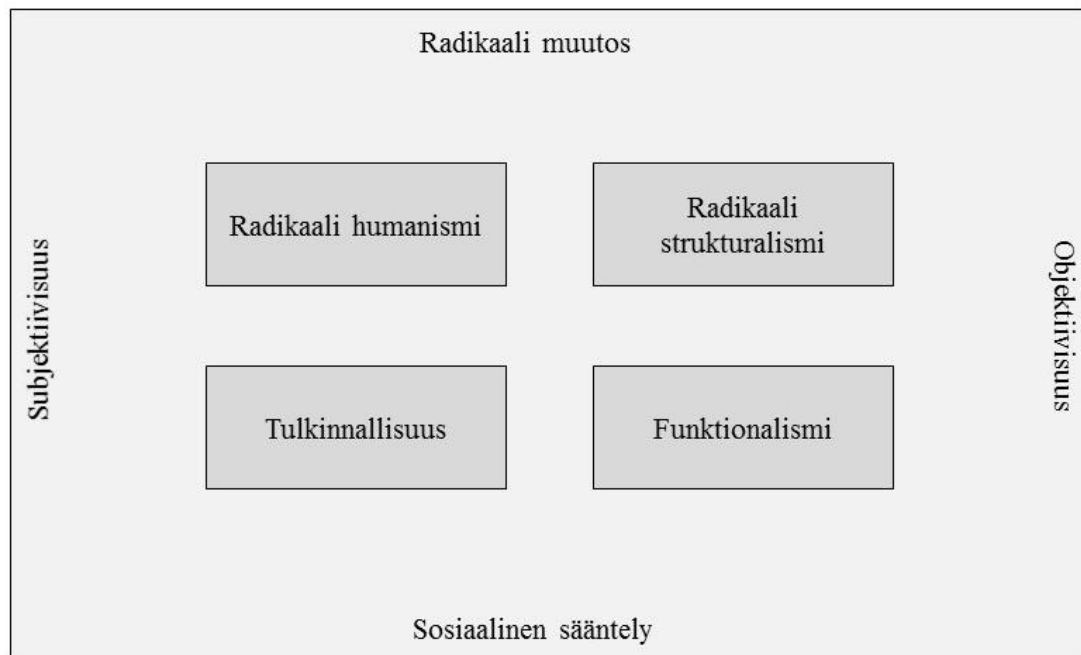
Kuvio 9 esittää teoreettisen viitekehyksen työnantajakuvan rakentumiselle rekrytointiprosessissa. Työnantajakuvaan vaikuttavat erilaiset organisatoriset sekä ei-organisatoriset lähteet. Organisatoriset lähteet ovat yrityksen itsensä kontrolloimia lähteitä, kuten työntekijät ja mainonta. Ei-organisatoriset lähteet ovat organisaation ulkopuolisia tekijöitä, joihin sillä ei ole valtaa vaikuttaa. Näistä lähteistä työnhakija saa erilaisia signaaleja, joista hän havaitsee ja tulkitsee erilaisia piirteitä organisaatiosta, niin instrumentaalisia kuin symbolisia. Näistä signaaleista ja piirteistä yksilöt täydellisen tiedon puutteessa tulkitsevat ja arvioivat sitä, millainen organisaatio on työnantajana. Siihen, miten yksilö tulkitsee signaalit ja piirteet ja millaisen arvion hän näihin perustuen antaa, vaikuttavat yksilön aiemmat kokemukset, vaikutelmat organisaatiosta, uskomukset, asenteet, tunteet ja tieto.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tieteenfilosofian lähtökohtana tulkinnallisuus

Kaikki tutkimukset perustuvat joihinkin tieteenfilosofiin oletuksiin, jotka peilaavat käsityksiä maailman ja tiedon luonteesta sekä rakentumisesta (Myers, 2009, 23) ja ihmisen käyttäytymisestä (Cunliffe, 2011, 648). Tässä tutkimuksessa taustaoletukset nojaavat tulkinnalliseen traditioon, joka on yksi Burrellin ja Morganin (1979) neljästä paradigmasta. Koska tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset oletukset ovat tutkimuskentän aiempiin tutkimuksiin verraten erilaiset, esitellään tässä kappaleessa tutkimuksen tieteenfilosofiset oletukset kattavasti.

Burrelliin ja Morganin (1979) neljä paradigmaa kuvaavat erilaisia tapoja nähdä ja ymmärtää maailmaa. Paradigmat on jaettu tulkinnalliseen, radikaalin humanismin, radikaalin strukturalismin ja funktionalismin traditioon. Kuvio 10 kuvaa tätä paradigmojen kenttää. Burrellin ja Morganin (1979, 29) paradigmatentän mukaan paradigmat on tarkasteltavissa sen mukaan, ovatko ne subjektiivisia vai objektiivisia ja kannattavatko ne sosiaalista sääntelyä vai radikaalia muutosta. Jako subjektiivisuuteen ja objektiivisuuteen käsittelee tutkimuksen oletuksia ontologiasta ja epistemologiasta. Burrellin ja Morganin (1979, 3–4) mukaan ontologia tarkastelee kysymystä siitä, onko todellisuus yksilöstä irrallinen vai yksilön tajunnan tuotos. Sen sijaan Burrellin ja Morganin (1979) mukaan epistemologia käsittelee tiedon luonnetta ja etsii vastausta kysymykseen, ”kuinka yksilö ymmärtää maailmaa ja viestii tätä ymmärrystä muille?” (Shankar ym., 2001, 440).



Kuvio 10 Sosiologiset paradigmat ja organisaatioanalyysi (Burrell & Morgan, 1979, suomennos H.H.)

Tämän tutkimuksen oletukset perustuvat subjektiivisuuden ja sosiaalisen sääntelyn näkemyksiin, joten kyseessä on tulkinnallinen tutkimus. Subjektiiiset tutkimukset olettavat, että todellisuus on yksilön tietoisuudesta kumpuava ihmismielen tuote, eli ihmisen mieli on ihmisen maailma. Todellisuus nähdään myös sosiaalisesti rakennettuna ja todellisuus on jatkuvasti muuttuva prosessi. Tulkinnat todellisuudesta perustuvat yksilön merkityksenantoon ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen, joiden kautta yksilö luo todellisuuttaan. Subjektiiivisten oletusten mukaan ihminen on toiminnallinen ja tietoinen toimija, joka rakentaa todellisuutta omien kokemusien pohjalta, jotta todellisuus olisi ymmärrettävissä. (Morgan & Smircich, 1980, 494.) Sosiaalisen sääntelyn oletukset puolestaan perustuvat siihen, että tutkimus keskittyy selvittämään, miten nykytilannetta ylläpidetään ja muodostetaan uudelleen, toisin kuin radikaalissa muutoksessa, jossa tavoitteena on tilanteen korvaaminen uudella (Hartley, 2010, 273).

Tulkinnallisissa tutkimuksissa taustaoletuksena on, että todellisuutta (annettua tai sosiaalisesti rakentunutta) voi tarkastella vain sosiaalisten rakenteiden kautta, joita ovat jaetut merkitykset, tietoisuus ja kieli. Tulkinnallinen tutkimus keskittyy ymmärtämään

ilmiöitä ilmisten antamien merkitysten kautta. Merkityksiin keskitytään myös kontekstisidonnaisesti, ja tutkimuksissa tavoitteena on myös ilmiön kontekstin ymmärrys, sillä konteksti määrittää tilannetta, vaikuttaa ilmiöön ja mahdollistaa rakennettujen merkitysten ja sosiaalisten prosessien tarkastelun (Myers, 2009, 38–39.) Tässäkin tutkimuksessa oletetaan kontekstina toimivan rekrytointiprosessin vaikuttavan työnantajakuvaan, minkä vuoksi tutkimuksessa on tarkasteltu myös rekrytointiprosessia suhteessa työnantajakuvaan ilmiöön.

Burrellin ja Morganin (1979, 28) mukaan tulkinnalliset tutkimukset tutkivat yksittäisten ihmisten kokemusmaailmaa ja tavoittelevat ymmärrystä subjektiivisesti luodusta sosiaalisesta maailmasta ”sellaisena kuin se on.” Tässä tutkimuksena tavoitteena on tarkastella yksilöiden luomia yksilöllisiä merkitysrakenteita ja kokemuksia koskien työnantajakuva. Jotta tämä olisi mahdollista, on tutkimusmenetelmäksi valittu laadullinen tutkimusote ja narratiivinen haastattelu. Tulkinnallisen perinteen mukaan tutkimusten tulee subjektiivisuuden vuoksi tutkia yksilön ymmärrystä ja subjektiivisia kokemuksia maailmasta (Cunliffe, 2011, 649). Tutkimuksen tarkoituksen ollessa pyrkimys kuvata, miten yksilöllinen työnantajakuva rakentuu rekrytointiprosessissa, on tutkimus tulkinnallisiin taustaoletuksiin nojaava.

Aiemmat työnantajakuvaan kohdistuneet tutkimukset ovat olleet pääasiassa muuttujapohjaisia kvantitatiivisia tutkimuksia, joiden taustalla oleva tieteenfilosofia on usein nojannut positivismiin. Positivismia ilmentää Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 17–18) mukaan tavoite yleistettävään ja universaaliin tietoon, joka on havaittavissa kokeellisesti ja mittauksin todellisuudesta, joka on itsenäinen. Siten positivistinen todellisuuskäsitys eroaa merkittävästi tulkinnallisesta ymmärryksestä, jossa todellisuuden moninaisuus ymmärretään. Erityisesti todellisuuskäsitys vaikuttaa siihen, miten työnantajakuvaan ilmiötä on hahmotettu aiemmissa tutkimuksissa, sillä positivistisesti käsiteltynä työnantajakuva on havainto todellisuudesta, mutta tulkinnallisen ja sosiaalisen konstruktion perinteen näkökulman mukaan työnantajakuva on jaettujen merkitysten summa, joka rakentaa todellisuutta. Tämä tutkimus on totutettu aiempiin verrattuna erilaisista tieteenfilosofisista lähtökohdista, sillä tutkimusta on ohjannut ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Ilmiön tutkimista positivistiselle traditiolle ominaisten



määrällisten muuttujien perusteella ei ole myöskään koettu tässä tutkimuksessa mielekkääksi, sillä tämä menetelmä olisi rajannut ilmiöön liittyviä merkityksiä ulkopuolelle, kun taas narratiivisessa menetelmässä tutkittavat ovat saaneet kertoa kokemuksestaan vapaasti, jolloin kertomuksissa ovat ilmenneet ilmiön kannalta yksilölle merkittävimmät seikat. Narratiiveilla työnantajakuva rakentumista ei ole juurikaan aiemmin tutkittu, mutta se on menetelmänä relevantti, sen ollessa omiaan merkityksenannon tutkimiseen.

### 3.2 Sosiaalinen konstruktionismi

Sosiaalinen konstruktionismi on tulkinnallinen, postmoderni näkökulma, jonka mukaan ymmärrys maailmasta perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Sosiaalisen konstruktionismin näkemyksen mukaan ihmiset ja heidän ymmärryksensä voivat muuttua, jos heidän ymmärryksensä muuttuu sosiaaliin kokemuksiin perustuen. (Payne, 2014, 58–59, 269.) Tämän tieteenfilosofian näkemykset jakavat tutkimukset ovat pääasiassa kiinnostuneita prosesseista, joiden kautta ihmiset kuvailevat, selittävät tai tekevät merkitykselliseksi maailmaa ja itseään sen osana (Gergen, 2003, 15). Myös tämän tutkimuksen tavoite on kuvata, miten työnhakijat rakentavat merkityksiä rekrytointiprosessissa työnantajakuva näkökulmasta. Tämän tutkimuksen näkemykset jakavat sosiaalisen konstruktionismin periaatteet siinä, miten tämä merkityksenanto ja todellisuuden käsittely tapahtuvat.

Sosiaaliselle konstruktionismille ei ole yhtä ainutta määritelmää. Tutkimusta voidaan kuitenkin kutsua tieteenfilosofian mukaiseksi, mikäli se täyttää tiettyjä oletuksia. Burrin (1995; 2003) mukaan on tunnistettavissa neljä oletusta, jotka ilmentävät sosiaalista konstruktionismia. Ensinnäkin näkökulma suhtautuu kriittisesti havaintoihimme todellisuudesta, ja todellisuudesta voi olla monia erilaisia havaintoja. Havainnoimamme tieto ei perustu objektiiviseen havainnointiin, ja havaintomme eivät välttämättä kuvaavat todellisuutta sellaisena, kuin se on. Toiseksi sosiaalinen konstruktionismi nostaa esille rakennetun todellisuuden historia- ja kulttuurisidonnaisuuden. Tapamme tarkastella, havainnoida ja ymmärtää maailmaa ovat riippuvaisia omasta kulttuuristamme ja historiastamme. Kolmantena näkemys korostaa sosiaalisten prosessien merkitystä tiedon

ja ymmärryksen tuottamisessa. Tietämyksemme todellisuudesta ei kumpua todellisuudesta itsestään, vaan ihmiset rakentavat todellisuutta toistensa kanssa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Neljäntenä suuntaus korostaa, että tietämyksemme ja toimintamme ovat aina yhteydessä toisiinsa: on olemassa monenlaisia todellisuuden rakenteita, jotka kaikki luovat erilaista toimintaa. Ymmärryksemme todellisuudesta määrittää sosiaalisen toiminnan skeemoja ja piirteitä ja korvaa vanhoja toimintamalleja. (Burr, 1995, 3–5; Burr, 2003, 2–5.)

Todellisuuskäsitys on keskeisessä osassa sosiaalisen konstruktionismin näkemyksissä, joiden mukaan todellisuus on sosiaalisesti rakentunutta ja jaettua tietoa, joka helpottaa toimintaa elämässä (Payne, 2014, 18). Todellisuudella tarkoitetaan tahdosta riippumatonta ilmiöiden maailmaa, jonka olemusta emme pysty muuttamaan ja tiedolla viitataan siihen varmuuteen, että ilmiöt kaikkine ominaisuuksineen ovat todellisia (Berger & Luckmann, 1966, 11). Todellisuuskäsitykset voivat kuitenkin olla erilaisia, koska tulkitsemme ja näemme asiat eri tavoin riippuen elämäkokemuksistamme (Payne, 2014, 18). Todellisuutta rakennetaan merkityksenannon kautta ja merkitykset rakentuvat aina suhteessa ihmisen omaan elämänhistorialliseen viitekehykseen (Berger & Luckmann, 1966, 77). Bergerin ja Luckmannin (1966, 29) mukaan ”jokapäiväinen elämä esittäytyy ihmisten tulkitsemana todellisuutena ja subjektiivisesti merkityksellisenä, yhtenäisenä maailmana.” Ihmiset eivät ainoastaan pidä näkemäänsä maailmaa todellisuutena, he myös tuottavat sen ajattelullaan ja toiminnallaan ja sen todellisuus säilyy heidän toimintansa ja ajattelunsa kautta (Berger & Luckmann, 1966, 30).

Inhimillinen tieto kehittyy, välittyy ja säilyy sosiaalisissa tilanteissa, joissa todellisuus rakentuu (Berger & Luckmann, 1966, 11, 13). Ymmärryksen prosessi on tulos aktiivisesta yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta ihmisten välillä (Gergen, 1985, 267). Burrin (2003, 4) mukaan tietomme ja tietämyksemme ympäröivästä maailmasta ei kumpua todellisuudesta itsestään, vaan sosiaaliset prosessit ylläpitävät ymmärrystä. Siitä, millainen todellisuus on, ei ole olemassa vain yhtä totuutta (Payne, 2014, 68). Sen sijaan maailma koostuu monista todellisuuksista (Berger & Luckmann, 1966, 3). Kuten havaintomme ei ole suora ja ainoa oikea havainto todellisuudesta, myöskään tapamme nähdä maailmaa ei ole ainoa oikea, vaan on useita tapoja ymmärtää ja havainnoida maailmaa (Burr, 2003, 3). Burrin

(2003, 5) mukaan ymmärrys maailmasta voi ottaa hyvin erilaisia muotoja ja on olemassa useita käsityksiä todellisuudesta. Bergerin ja Luckmannin (1966, 33) mukaan todellisuus näyttäytyy intersubjektiiivisena, jonka vuoksi erotamme todellisuuden muista tiedostamistamme todelluuksista. Ymmärrämme, että muillakin ihmisillä on todellisuus, joka näyttäytyy heille eri tavoin, mutta voimme yhdessä rakentaa tuota todellisuutta, vaikka ymmärrämme niissä joka tapauksessa olevan eroja (Berger & Luckmann, 1966, 33).

Sosiaalinen prosessi, jossa ilmiö tai sen rakenne määritellään, mahdollistaa sen olemassaolon ja merkityksen sosiaalisessa kontekstissa. Siten viestintä muuttaa sitä, miten ilmiöt ymmärretään ja kuinka laajalti ne voivat esittää erilaisia merkityksiä. (Keaton & Bodie, 2011, 192.) Rekrytointi on sosiaalinen prosessi, jossa muun muassa työnantajakuva rakentuu merkityksenannon kautta. Työnantajakuva rakentuu rekrytointiprosessissa vuorovaikutuksessa organisaation ja muiden tahojen kanssa ja työnantajakuvasta voi rakentua eri yksilöille hyvin erilainen. Rakentuvaan työnantajakuvaan vaikuttavat myös kulttuuri, elämänhistoria ja aiemmat kokemukset. Käsityksemme todellisuudesta vaikuttavat myös käytökseemme ja siihen, kuinka olemme vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Keaton & Bodie, 2011, 195). Rekrytointiprosessissa rakentamamme työnantajakuva ei siis pelkästään vaikuta käsitykseemme yrityksestä työnantajana, mutta myös käytökseemme ja viestintäämme.

Morganin ja Smircichin (1980, 491) mukaan tutkimuksen menetelmävalinnan tulee nojata tieteenfilosofiin oletuksiin todellisuuden luonteesta, ontologiasta ja epistemologiasta metodi tulee valita sen mukaan, että se palvelee näitä oletuksia. Tutkimuksen tieteenfilosofian nojattessa tulkinnallisuuteen ja sosiaaliseen konstruktionismiin, on tutkimuksen menetelmäksi valikoitunut laadullinen tutkimusote ja narratiivinen haastattelu. Yksilöiden kokemusten ja luomien merkitysten tarkasteleminen on tarpeen, jotta voidaan tarkastella, miten työnantajakuva rakentuu rekrytointiprosessissa. Yksilöiden kokemusten tutkiminen on tässä tarkoituksessa perusteltua, ja Bergerin ja Luckmannin (1966, 29) mukaan ihmisten tulkitsemat, subjektiiviset todellisuudet voidaan hyväksyä sellaisenaan ja ottaa näissä todelluuksissa esiintyvät ilmiöt tutkimusmateriaaliksi kyseenalaistamatta.

### 3.3 Narratiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmä on tiedon tuottamisen strategia, jonka avulla tutkijat löytävät ja tarkastelevat empiiristä tietoa (Myers, 2009, 53). Tämän tutkimuksen laadulliset tutkimusmenetelmät on valittu siten, että ne mahdollistavat työnantajakuva rakentumisen kuvaamisen rekrytointikontekstissa työnhakijan näkökulmasta. Di Pofin (2002) mukaan paras tapa ymmärtää yrityskuvan rakentumisen prosessia on käyttää laadullisia tutkimusmetodeita (Tran ym., 2015, 90). Johtamis- ja organisaatiotieteissä laadullisen tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena on yleensä lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa, eikä niinkään selittää ja kontrolloida yritysten toimintaa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 16).

Laadullinen tutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden nähdä ja ymmärtää kontekstia, jossa valintoja ja toimintaa ilmenee. Ihmisten käyttäytyminen on hyvin kontekstisidonnaista, ja laadullinen tutkimusote huomioi tämän ihmiskäyttäytymisen luonteen osan ja mahdollistaa sen käsittelyn. (Myers, 2009, 5.) Tässä tutkimuksessaakin tutkimuskysymys on hyvin kontekstisidonnainen käsitellessään työnantajakuva rakentumista nimenomaan rekrytointikontekstissa, jonka vuoksi laadullinen lähestymistapa on relevantti. Laadullinen tutkimusote on hyvä valinta myös siksi, että se mahdollistaa tietyn aiheen syvällisen tarkastelun (Myers, 2009, 9).

Tuomen ja Sarajärven (2002, 17) mukaan teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen ja tämän vuoksi sitä tarvitaan välttämättä. Teorian merkityksen vuoksi tutkimuksessa on laaja kirjallisuuskatsaus, joka luo aiemman tutkimuksen pohjalta ymmärrystä tulkita ja analysoida aineistoa, joka kerätään narratiivisen menetelmän avulla. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 121, 258) mukaan kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on tarkastella aiheen aiempia tutkimusnäkökulmia ja -tapoja ja näyttää, miten tekeillä oleva tutkimus liittyy aiempiin tutkimuksiin ja miten tutkimus luo uutta tietoa.

Johtamis- ja organisaatitieteissä tutkimuksen perustuminen empiriaan, tietoon sosiaalisesta elämästä, on ominaista. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on luoda vuoropuhelua tutkimustiedon ja empirian välille yhdistäen tietorakenteita tiettyyn empiriseen aineistoon. Tämä myös erottaa tutkimusperinteen teoreettisesta tutkimuksesta. (Myers, 2009, 12.) Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty käyttäen narratiivista haastattelua. Narratiivinen haastattelu on yksi laadullisten menetelmien pääluokista ja sen tulkinta tapahtuu usein laadullisesti, koska narratiivien rakennetta on vaikea mitata (Koskinen ym., 2005, 16, 45, 192). Riessmanin (1993) mukaan narratiivisen haastattelun tavoite on saada haastateltava kertomaan kertomuksia, joissa ilmenee hänelle tärkeitä asioita ja seikkoja (Kaasila, 2008, 45). Tässä tutkimuksessa narratiivinen haastattelu on toteutunut siten, että haastateltavat ovat jakaneet rekrytointikokemuksiaan kertomuksen muodossa ja olen kysynyt tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa.

Polkinghornen (1988, 13–14) mukaan narratiivi ja kertomus tarkoittavat samaa asiaa, ja kertomus on narratiivin tuottamista. Polkinghornen (1988, 13) mukaan narratiivit yhdistävät ihmisen toimintaa ja elämän tapahtumia ja tekevät kokemuksia merkityksellisiksi ja ymmärrettäviksi. Polkinghornen (1988) tavoin monet muutkin tutkijat ovat tunnistanee narratiivit merkitysten luomisen välineenä. Denzinin (1989, 37) mukaan narratiivi sisältää sarjan kertojalle ja hänen yleisölleen merkityksellisiä tapahtumia (Kaasila, 2008, 43). McKenna (2007) lisää narratiivin olevan tapa esittää kokemuksia ja antaa merkityksiä asioille niin menneisyydessä, nykyisyydessä kuin oletetussa tulevaisuudessakin (Myers, 2009, 212). Shankar ym. (2001, 429, 431) korostavat, että narratiivien kautta merkityksiä rakennetaan paitsi itselle, myös toisille ihmisille. Tämän tunnistaa myös Myers (2009, 212), jonka mukaan narratiivin avulla ymmärretään niin kertojan itsensä kuin muiden toimintaa ja nähdään tapahtumien ja toiminnan seuraukset ajan yli.

Kertomusta pidetään vanhimpana tapana vaikuttaa ihmishistoriassa, ja tämän takia kertomukset ovat yksi ensisijaisimpia tapoja viestiä ihmisten välillä. Kertomusten kautta järjestämme, selitämme ja ymmärrämme elämäämme ja sosiaalisia suhteita – ne koskettavat aina ihmisten toimintaa ja kokemusta. Kertomuksen ollessa käytetty

viestinnän tapa, sopii se myös tutkimustarkoitukseen. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 210–211.) Työnantajakuva tutkittaessa narratiivi on hyvä valinta, sillä rekrytointiprosessi on omanlaisensa kokemus, jossa korostuvat ihmisten toiminta, vuorovaikutus ja se, miten he kokevat haastattelun ja miten tämä kokemus vaikuttaa heidän muodostamiinsa merkityksiin organisaatiosta. Narratiivi mahdollistaa tämän kokemuksen merkityksellisyyden tarkastelun.

Polkinghornen (1988, 6–7) mukaan narratiivi on menetelmä, joka ymmärtää suullisen kertomuksen, kirjallisen tekstin ja kielen käytön olevan todellisuutta rakentavaa. Kertomus on ymmärtämisen, esittämisen ja tiedon jaon kanava (Eriksson & Kovalainen, 2008, 210). Riessman (2008, 5) esittää narratiivin olevan olemukseltaan ennustamaton ja narratiivin muodostamisen sisältävän merkityksellisyyden kuvion tuottamisen. Narratiivisessa tutkimuksessa rakennetaan todellisuutta ja kertomuksesta pyritään löytämään tutkimuksen kannalta tärkeitä merkityksenantoja, joista voidaan tehdä päätelmiä tutkittavasta aiheesta narratiivin analysoinnin perusteella. Koskisen ym. (2005, 193) mukaan narratiivi on konkreettinen työkalu, jolla ihmiset ymmärtävät itseään, asioita ja asioiden yhteyksiä. Tässä tutkimuksessa keskitytään hakijoiden muodostamaan käsitykseen yrityksestä työnantajana, sekä rekrytointiprosessin yhteyttä tähän mielikuvaan, joten narratiivi on oiva valinta tutkimusmenetelmäksi tämän tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Narratiivin kautta on mahdollista löytää syvällisiäkin löydöksiä siitä, kuinka rekrytointiprosessi on yhteydessä hakijan mielikuviin ja mitä merkityksiä hakija näkee niin rekrytointiprosessissa kuin yrityksessä itsessään.

Narratiivisessa tutkimuksessa tutkija on hyvin aktiivisessa roolissa. Hummelin (1991, 36) mukaan kertomuksen tutkimista voidaan tarkastella ainakin kahdesta näkökulmasta. Ensinnä kertomus liittää kuuntelijan kertojan maailmaan ja auttaa määrittelemään tilanteen tai ongelman luottamuksen kautta. Toisaalta Hummelin mukaan kertomuksen tutkiminen toimii laajentaen kuuntelijan omaa maailmankatsomusta tai todellisuuden ymmärrystä, kun kuuntelijan omaan ymmärrykseen lisätään kertojan erilainen näkökulma. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 216) mukaan narratiivisessa haastattelussa narratiivin luominen on niin kertojan kuin haastattelijan luomistyötä, koska heidän suhteensa luo oman kontekstinsa, jossa merkityksiä rakentuu. Gellert (2001) puolestaan

korostaa narratiivisen haastattelun olevan itsessään sosiaalista konstruktiota, sillä haastateltava usein mukauttaa kerrontaansa haastattelutilanteeseen sopivien tapojen mukaiseksi (Kaasila, 2008, 45). Haastattelijaa on sanottu myös narratiivien tuottamisen aktivoijaksi tai narratiivin toiseksi rakentajaksi (Eriksson & Kovalainen, 2008, 216).

Tässä tutkimuksessa narratiivin yhteinen luominen tutkijan ja tutkitavan kanssa on tapahtunut aktiivisen ja vapaan vuoropuhelun, kommentoinnin ja haastattelutilanteessa esitettyjen kysymysten kautta. Tutkijan kysymykset ovat osaltaan ohjanneet kertomuksen etenemistä ja painopisteitä. Tutkijan aktiivisuutta narratiivin rakentamisessa on tukenut narratiivisen haastattelun toteuttaminen strukturoimattomana haastatteluna, joka sisältää vähän tai ei ollenkaan ennalta laadittuja kysymyksiä (Myers, 2009, 124). Myersin (2009, 124) mukaan strukturoimattomassa haastattelussa haastateltavilla on vapaus kertoa, mitä haluavat, ja strukturoimattoman haastattelun etu on se, että se antaa haastateltavan puhua rajoittamatta ja kertoa haastattelijalle kaiken, mitä hän näkee merkityksellisenä. Kysymyksiä kysytään haastateltavan muistin virkistämiseksi ja tilannesidonnaisesti, ja tutkimusmenetelmä pakottaa haastattelijan myös improvisoimaan tilanteen vaatimalla tavalla (Myers, 2009, 124). Haastattelujen tavoitteena on ollut vapaa ja erityisesti keskustelunomainen luonne.

Narratiivinen haastattelu on hyvin erilainen verrattuna strukturoituun haastatteluun, jossa kysymykset on määrätty etukäteen (Kaasila, 2008, 45). Riessmanin (1993, 3) mukaan narratiivin rajoittamattomuus on tutkimuksen kannalta hyödyllinen, sillä perinteiset laadulliset tutkimusmenetelmät, kuten strukturoitu haastattelu, usein syyllistyvät kokonaisuuksien pirstaloimiseen ja tarkasteluun kontekstia huomiotta. Perinteiset laadulliset tutkimusmenetelmät myös eliminoivat rakenteellisia ja syy-seuraussuhteiden piirteitä tutkimusaineistosta. Narratiivinen haastattelu on valittu tutkimusmenetelmäksi sen vuoksi, sillä rekrytointikokemus sopii hyvin kertomuksen muodossa kerrottavaksi tapahtumaksi ja vapaan, strukturoimattoman haastattelun avulla mahdollistetaan hakijan itsensä mielestä merkityksellisten tapahtumien esiin tuominen.

Narratiivinen tutkimusote on hyvä silloin, kun ihmisiä tarkastellaan aktiivisina, merkityksiä antavina toimijoina (Laitinen & Uusitalo, 2008, 111). Narratiivista menetelmää ilmentää Lincolnin ja Guban (1985) mukaan uskomus siitä, että todellisuudet ovat moninaisia ja rakentuneita ja sosiaalinen maailma ei ole irrallinen siinä toimivista yksilöistä, vaan he tulkitsevat ympäröivää todellisuutta (Shankar ym., 2001, 438). Bergerin ja Luckmannin (1967) mukaan narratiivisten tutkimusten ontologiset ja epistemologiset juuret useimmiten nojaavatkin sosiaaliseen konstruktionismiin (Eriksson & Kovalainen, 2008, 210). Tulkinallisuus ja sosiaalinen konstruktionismi ilmentävät tämänkin tutkimuksen taustalla olevaa ajatusmaailmaa, joten narratiivinen tutkimusmenetelmä tukee tutkimuksen edustamaa maailmankatsomusta ja tutkimuksen tarkoitusta ja on siksi toimiva valinta.

### **3.4 Aineiston kerääminen ja haastattelujen toteutus**

Tutkimuksen aineistona on käytetty kymmentä narratiivista haastattelua. Tutkitut henkilöt ovat olleet työnhakijoita, jotka ovat hakeneet eri tehtäviin, mutta eivät ole tulleet valituksi kyseiseen työtehtävään. Kaikki tutkittavat ovat korkeakoulutettuja, joko valmistuneita tai loppuvaiheen opiskelijoita. Vain yksi haastateltavista oli tutkimushetkellä kandidaattivaiheen opiskelija. Haastatelluista viisi oli valmistuneita maistereita. Tieteenalat sisälsivät kauppatieteen, kasvatustieteen, viestinnän ja teknillisen alan osaajia. Tutkimusta varten on haastateltu kaksi miestä ja kahdeksan naista. Kaikki tutkittavat kuuluvat Y-sukupolveen. Tutkimuksen haastatteluja ja haastateltavia koskevat tiedot on koottu taulukkoon 2.

Haastattelut on toteutettu kolmessa erässä. Haastattelut H1 ja H2 on tehty tutkimusta edeltävää kandidaatin tutkielmaa varten huhtikuussa vuonna 2016. Tätä tutkimusta varten olen pitänyt kuusi uutta haastattelua, H5–H10. Nämä haastattelut on tehty kesäkuussa ja heinäkuussa 2017. Lisäksi kaksi haastattelua, H3 ja H4, on tehty Höykinpuron ja Häkkisen (2017) konferenssipaperin yhteydessä maaliskuussa 2017.



Taulukko 2 Haastattelut ja haastateltavat

Haastateltava	Ajankohta	Haetut tehtävät	Toimialat	Rekrytoinnin ajoitus	Haastattelun kesto
H1	13.4.2016	Korvauskäsittelijä Asiakaspalvelija Toimistotyöntekijä	Finanssiala	Kevät 2016	29:47
H2	15.4.2016	Apulaiskonsultti	Konsultointi	Kevät 2016	29:53
H3	7.3.2017	Erilaisia harjoittelijatason tehtäviä	Mm. kaupan ala, finanssiala	2015-2017	01:08:14
H4	23.3.2017	Erilaisia HR-alan tehtäviä	Mm. televiestintä, henkilöstöhallinto	2015-2017	39:34
H5	17.6.2017	Markkinoinnin ja viestinnän harjoittelija	Matkailu, konsultointi	02-05/2017	24:29
H6	19.6.2017	Uravalmentaja	Valmennus, koulutus	04/2017	01:00:07
H7	28.6.2017	HR-harjoittelija HR-harjoittelija	Tilintarkastus Asianajotoimisto	10/2016 02-05/2017	32:22
H8	4.7.2017	Analyytikko, harjoittelija Analyytikko, harjoittelija Liiketoiminnan analyytikko	Konsultointi Rahoitus Rahoitus	11/2016- 05/2017	18:22
H9	5.7.2017	Markkinointikoordinaattori	Lisensiointi	04/2017	37:59
H10	5.7.2017	Markkinointiassistentti Sosiaalisen median ja digimarkkinoinnin harjoittelija Projektiassistentti Alempi suunnittelija Sisältömarkkinoinnin harjoittelija	Autoala Markkinointitoimisto  Kaupunkipalvelut Konsultointi Verkkoportaali	10-12/2016 10-12/2016  Kevät 2015 Kevät 2015 Kevät 2015	51:22

Tutkimusmenetelmänä on ollut narratiivinen haastattelu, jossa ei ole käytetty ennalta määritettyjä kysymyksiä. Narratiivien ohessa haastateltavilta on kysytty täsmentäviä kysymyksiä hänen kertomaansa liittyen. Haastatteluissa kysyin esimerkiksi rekrytointikokemuksen vaikutuksista henkilöön, rekrytoijasta saaduista vaikutelmista, yrityksen asemoinnista muihin työnantajiin, organisaatioiden tuttuudesta, millaista hakija uskoo organisaatiossa työskentelyn olevan ja mikä organisaatiossa kiinnosti hakijaa. Haastatteluissa ilmeni usein haastateltavien tekemiä havaintoja organisaatiosta, ja näiden kohdalla kysyin usein, mistä nämä havaitut piirteet haastateltavan mielestä kertovat. Konferenssipaperia (Höykinpuro & Häkkinen, 2017) varten tehdyissä haastatteluissa puolestaan kysyttiin esimerkiksi hakijan hakuhistoriaa, hakemispäätöksiin vaikuttaneita tekijöitä, rekrytointiviestintään ja -kokemukseen liittyviä kysymyksiä sekä rakentuneen mielikuvan ja organisaation tuttuuden vaikutuksia hakijaan.

Konferenssipaperia (Höykinpuro & Häkkinen, 2017) varten tehdyissä haastatteluissa esiintyi rekrytointikokemusten kerrontaa myös yleisemmällä tasolla, ja haastattelun lomassa syntyi useita pienempiä narratiiveja. Muissa haastatteluissa narratiivien määrä vaihteli yhdestä kokemuksesta viiteen kokemukseen. Kolme haastateltavaa kertoi useammasta kokemuksesta, kun viisi keskittyi kertomuksessaan yhteen tiettyyn rekrytointiprosessiin. Kerrotut rekrytointikokemukset ja muodostuneet työnantajakuvat olivat haastateltavien arvioiden mukaan sekä negatiivisia että positiivisia, ja haastatteleminen H1, H2 ja H5–H10 kokemuksista kuusi oli positiivisia ja yhdeksän negatiivisia kokemuksia. Yksi haastateltavista (H6) soitti tutkimushaastattelussa myös rekrytointihaastattelun jälkeen ystävälle lähettämäänsä WhatsApp-ääniviestejä, jotka olivat tutkimusaineistoksi hyviä, sillä tutkimustilanne ei voi vaikuttaa näihin viesteihin. Suurin osa haastatteluista kesti noin puoli tuntia, mutta kaksi haastattelua kesti yli tunnin. Haastattelujen keston keskiarvo oli 39:12.

Haastatellut hakivat pääasiassa aloitustasoisia (*entry-level*) työtehtäviä: erilaisia trainee-, harjoittelu- ja assistenttipaikkoja. Osa haastatteluista haki myös toimihenkilötasolle, mutta suurin osa kokemuksista painottui aloitustason tehtäviin. Haastatellut hakivat kaikki koulutustaan täysin tai jokseenkin vastaaviin työtehtäviin. Haetut tehtävät sisälsivät konsultointia, henkilöstöhallintoa, liiketoiminnan analysointia, markkinointia, korvauskäsittelyä, viestintää, uravalmennusta ja projektitehtäviä. Toimialat olivat hyvin vaihtelevia, ja yleisin toimiala, johon haastateltava oli hakenut, oli konsultointi. Konsultoinnin parista haastatteluissa kerättiin yhteensä neljä eri kokemusta. Myös organisaatiot olivat hyvin vaihtelevia: kokemuksia oli niin isoista ja kansainvälisistä yrityksistä kuin paikallisista pienistä yrityksistä ja start up -yrityksistä. Vain yksi kokemus oli julkiselta sektorilta, muiden ollessa yksityisen sektorin organisaatioita.

### 3.5 Aineiston analysointi

Organisaatiotutkimuksessa narratiivi on yleinen tapa esittää tietoa organisaatiosta ja organisaatioon liittyvistä tekijöistä (Myers, 2009, 212). Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty työnhakijoilta, jotka ovat jakaneet kertomuksia rekrytointikokemuksistaan, joiden analyysin avulla on tulkittu tutkimuksen tulokset. Narratiivin analysointi tarkoittaa

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 217) mukaan sitä, kuinka tutkija kerää kertomuksia ja sen jälkeen käyttää tekniikoita analysoidakseen narratiivin juonta, rakenteita tai kertomuksen tyyppejä. Riessman (2008, 11) lisää, että analyysoija on kiinnostunut siitä, kuinka kertoja kokoo ja jakaa tapahtumia, käyttää kieltä ja visuaalisia kuvaelmia viestiäkseen merkityksiä. Riessmanin mukaan narratiivin analyysoija keskittyy tarkoitukseen ja kieleen: miten ja miksi kertomukset kerrotaan. Narratiivin analyysi voi olla voimakas ja syvälinen tapa analysoida laadullista aineistoa ja se mahdollistaa henkilökohtaisten kokemusten ja merkitysten tutkimisen organisatorisissa konteksteissa (Myers, 2009, 218). Riessmanin (1993) mukaan narratiivien analyysi auttaa meitä näkemään, kuinka aktiiviset subjektit rakentavat kokemuksia (Myers, 2009, 218).

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi alkoi narratiivisten haastattelujen litteroinnilla. Aineisto on litteroitu, sillä aineiston saattaminen kirjalliseksi tekee siitä helpommin käsiteltävää ja hallittavaa (Koskinen ym., 2005, 317). Narratiiviseen analyysiin on monia eri lähestymistapoja (Laitinen & Uusitalo, 2008, 131), joista tässä tutkimuksessa on hyödynnetty erityisesti sisällön analyysia, koska tavoitteena on ollut tunnistaa kokemuksessa rakentuneita merkityksiä. Sisällön analyysi on ilmennyt erityisesti temaattisena analyysinä, jota on tukenut kategorinen ja holistinen analyysitapa.

Narratiivien analyysi jaetaan Lieblichin ym. (1998) mukaan ensinnä holistiseen ja kategoriseen analyysiin ja toiseksi sisällön ja muodon analyysiin. Holistinen analyysi tarkastelee narratiivia kokonaisuutena ja kertomuksen osia tulkitaan kokonaisuuden muodostamassa kontekstissa. Holistinen lähestymistapa on hyödyllinen analysoidessa ilmiöitä, jotka ovat yhteisiä eri ihmisryhmille, kuten tässä tutkimuksessa rekrytointiprosessi. Kategorinen analyysi puolestaan jakaa kertomuksen osiin, jonka jälkeen eri kertojien kertomukset yhdistetään tiettyyn kategoriaan ja näitä tulkitaan yhdessä tietyn kategorian sisällä. (Kaasila, 2008, 46.) Tässä tutkimuksessa rekrytointikokemuksia on tarkasteltu holistisesti, jonka tuloksena on tuotettu kokonaisymmärrys siitä, miten työnantajakuva rakentuu rekrytointiprosessissa. Tätä ymmärrystä on syvennetty kategorisella analyysillä, jossa kertomukset jaettiin rekrytointiprosessin mukaisiin osiin, joissa ymmärrystä syvennettiin rekrytointikontekstin eri osiin tarkennettuna.

Narratiivien analyysissä erotellaan myös sisällön ja muodon analyysi. Tämä jaottelu on Laitisen ja Uusitalon (2008, 131) mukaan tärkeimpiä narratiivien analyysin jaotteluja. Laitisen ja Uusitalon mukaan sisällön analyysissä oleellista on, mitä on kerrottu, ja muodon analyysi keskittyy siihen, miten kertomus on kerrottu. Lieblichin ym. (1998) mukaan sisällön analyysi tutkii esimerkiksi tapahtuman tekijöitä (kuka osallistui tapahtumaan, mitä tapahtui) tai kertojan motiiveja, kun muodon analyysin kohdalla tutkijaa kiinnostaa kertomuksen muoto, juonen rakenne tai sanasto (Kaasila, 2008, 47). Tässä tutkimuksessa korostui sisällön analyysi, sillä rekrytointikertomusten tarkastelu painottui tapahtumien ja työnhakijan luomien merkitysten tarkasteluun.

Esitettyjen analyysitapojen erottelu ei kuitenkaan ole mustavalkoinen, vaan pyrkimyksenä tulisi olla lähestymistapojen integroiminen (Kaasila, 2008, 47–48). Tätä mukaillen tämä tutkimus on toteutettu sekä holistisen että kategorisen analyysin avulla, keskittyen sisällön analyysiin. Oleellista on ollut kategorinen analyysi, joka on toteutettu rekrytointiprosessin vaiheiden eli kategorioiden tunnistamisella ja eri kertojien kokemusten vertailulla eri vaiheissa. Polkinghornen (1995) mukaan eri kategorioiden aineistokatkelmien systemaattisella vertailulla voidaan löytää yleisempiä käsitteellisiä ilmenemismuotoja (Kaasila, 2008, 46). Yhdistäen eri kertojien tuottamat aineistot kategorioiden mukaan on tässä tutkimuksessa ollut mahdollista tuottaa johtopäätöksiä siitä, mitkä vaikuttavat työnantajakuva rakentumiseen läpi rekrytointiprosessin. Holistista analyysitapaa on hyödynnetty myös, jottei tarkastelu jättäisi huomiotta koko kontekstia ja jotta voitaisiin havaita syy-seuraus -suhteita yksittäisten kertomusten sisältä.

Tutkimuksen sisällön analyysiä määrittää hyvin paljon temaattinen analyysi. Riessmanin (2008, 53–54) mukaan temaattinen analyysi keskittyy kysymykseen ”mitä on kerrottu”, ei niinkään kuinka, kenelle tai miksi -kysymyksiin. Sisällön analyysi ja temaattinen analyysi ovat tässä tutkimuksessa erityisen oleellisia, kun tarkoitus on keskittyä merkitysten analysointiin. Temaattinen analyysi on Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 217) mukaan analyysivaihtoehto, jossa keskitytään sisällön kautta tutkimaan kertomuksessa esiin tulleita teemoja, asioita, kuvioita ja ilmiöitä. Tässä tutkimuksessa on pyritty löytämään yhteyksiä, jotka viittaavat siihen, miten työnantajakuva on rakentunut

merkityksellisenä tekijänä rekrytointiprosessissa ja kuinka tämä on vaikuttanut työnhakijaan itseensä.

Kerätty aineisto tulkitaan tutkijan kehittämien teemojen valossa, joihin vaikuttaa tutkimuksen teoria, tutkimuksen tarkoitus, aineisto itsessään ja muut tekijät (Riessman, 2008, 54). Tämän mukaan tuotetusta tutkimusmateriaalista on nostettu esille niitä teemoja ja merkityksiä, jotka ovat tutkimuksen tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia. Siten tutkijan tulee tarkastella ja tulkita kerättyä aineistoa tutkimuksen teoriakehyksen ja tarkoituksen läpi, jotta analysointi on tarkoituksenmukaista ja palvelee tutkimuksen tutkimuskysymystä. Temaattinen analyysi on toteutettu kategorisen analyysin välineenä, unohtamatta kokonaiskuvaan keskittyvää holistista lähestymistapaa.

## **4 KERTOMUKSIA TYÖNANTAJAKUVAN RAKENTUMISESTA REKRYTOINTIKOKEMUKSISSA**

### **4.1 Haastattelujen tulokset**

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen tulokset, jotka vastaavat kysymykseen, miten työnantajakuva rakentuu rekrytointiprosessissa. Kappaleet 4.1.1-4.1.2 kuvaavat työnantajakuvan rakentumisen prosessia eri lähteistä saadun tiedon käsittelyn ja arvioinnin prosessina ja kappale 4.1.3 tuo esille tutkimuksessa tunnistetut työnantajakuvaa rakentavat instrumentaaliset ja symboliset piirteet. Kappale 4.1.4 tarkastelee työnantajakuvan rakentumista erityisesti rekrytointiprosessissa, ja nämä tulokset on tuotettu rekrytointiprosessin vaiheille ominaisia piirteitä ja niistä tehtyjä arvioita havaiten kategorisella analyysillä. Vaikka työnantajakuvan rakentumista tarkastellaan rekrytointiprosessin osien mukaan, tuo luku 4.1.4.5 mukaan holistisen tarkastelun, joka tuo esille rekrytointiprosessissa työnantajakuvan kokonaisvaltaisen rakentumisen. Prosessin vaiheiden lähempi tarkastelu mahdollistaa työnantajakuvan rakentumisen syvällisemmän, holistisen tarkastelun. Luku 4.2 tuo esiin tutkitavan Y-sukupolven arvoja ja näkökulmia työelämään, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuksen tulosten tulkinnan kannalta. Luku 4.3 nostaa puolestaan esiin työnantajakuvan jatkuvan muuttuvuuden ja moninaisuuden ja lopuksi luvussa 4.4 esitellään tutkimuksessa havaittuja rakentuneen työnantajakuvan vaikutuksia.

#### **4.1.1 Työnantajakuva rakentuu yksilöllisenä tiedon käsittelyn prosessina**

Työnantajakuvan rakentuminen on tiedon käsittelyn prosessi, ja tiedon käsittely on sekä tietoista että tiedostamatonta. Arvio työnantajakuvasta perustuu rekrytointiprosessissa eri lähteistä saadusta tiedosta havaittuihin piirteisiin ja arvioihin näistä piirteistä ja niiden merkityksestä. Eri piirteet ovat yksilöille erilaisia signaaleja siitä, millainen työnantaja organisaatio on. Työnantajakuva on yksilöllinen rakenne, ja myös sen rakentuminen on hyvin yksilöllistä. Yksilöt tekevät arvioita saamastaan tiedosta ja havaitsemistaan

piirteistä omaan tietämykseensä, aiempiin kokemuksiinsa, asenteisiinsa, arvoihinsa ja näkemyksiinsä perustuen. Eri hakijat voivat tehdä samoista piirteistä erilaisia havaintoja koskien työnantajakuva.

Kaikkien haastateltujen asenne oli rekrytointiprosessia kohtaan lähtökohtaisesti hyvä, mikä myös vaikuttaa siihen, että hakijat arvioivat organisaatiota hyvin kokonaisvaltaisesti. Haastateltujen motivaatioon rekrytointia kohtaan vaikutti usein hakijan elämäntilanne sekä haetun työn kiinnostavuus. Kaikki haastatellut olivat yliopisto-opiskelijoita tai valmistuneita, jotka hakivat oman alan työtehtäviin, mikä vaikutti hakijoiden motivaatioon. Esimerkiksi niin H9 kuin H8 harkitsivat vakavasti työpaikan vaihtoa muihin oman alan töihin, ja myös H6 oli irtisanoutunut aiemmasta työstään, jonka tilalle etsi oman alan työtä. H6 oli myös pitkään pohtinut, millaista työtä haluaisi tehdä, ja haettu työ tuntui vastaavan hänen toiveitaan.

*”Mä oon ihan kauheen paljon miettinyt sitä, että millaista työtä mä haluan tehdä ja - mistä tulee se työn mielekkyys ja minkälaisia unelmia mulla on ja sit niinku ennen kaikee ehkä sitä, et minkälaisia arvoja mulla on, et miten mä haluan, että ne esimerkiksi näyttäytyy sitten työelämässä. - - Uravalmentajan työpaikka - - on ammattinimikkeenä semmonen, että mä olin sitä jo aikaisemminkin tavallaan jo tosi paljon pohtinut ja ajatellut, että toi vois tosi hyvin olla semmonen, mitä haluisin niinku, ainakin hetken aikaa tehdä.” (H6)*

Monet haastateltavat (H2, H6, H7, H9) arvioivat rekrytointiprosessissa rakentuvaa työnantajakuva erityisesti aiempiin rekrytointi- ja työkokemuksiinsa verraten. H6 oli hakenut pieneen yritykseen ja kertoi tehneensä harjoittelun aiemmin toisessa pienessä yrityksessä. Harjoittelussaan H6 oli kokenut johtamiskulttuurin olevan ylitarkkaa, ja hänen arvionsa hakemastaan organisaatiosta viittasivat samanlaiseen, kuin hänen aiemmat kokemuksensa. ”Niin mun mielestä tossa yrityksessä oli tosi paljon semmosta samaa filistä, että... keskitytään vähän semmisiin epäolennaisuuksiin.” (H6)

Myös H2:n kiinnostus organisaatiota kohtaan työnantajana rakentui aiemman työkokemuksen kautta. Hän vertasi ja arvioi rekrytointiprosessia suhteessa aiempiin työnantajiinsa ja rekrytointiprosesseihin eri toimialoilla: ” *Ne [kohdeorganisaatiossa] vastas sieltä hyvin nopeesti siihen hakemukseen. - - Ja se on tosi kontrastissa siihen, että mun alalla, jos mä haen tälläsiin suuriin teollisuusfirmoihin - - nehän soittaa todella myöhään.*” Myös H7 osoitti arvioivansa rekrytointia ja työnantajaa aiempiin kokemuksiin verraten: ”*varsinkin kun tää oli siis, tämä kokemus oli ennen sitä [toista rekrytointikokemusta], niin se vielä niinkun jotenkin nosti sen [jälkimmäisen kokemuksen] - - joka tapahtu niinkun tästä kolme kuukautta, niin nosti oikein et ei, miten nää voi hoitaa tän tällä lailla.*”

Ihmisten ollessa erilaisia yksilöitä omine uniikkeine kokemuksineen, voivat eri hakijat arvioida aiemman kokemuksensa ja kiinnostuksensa perusteella työnantajakuvaan hyvin erilaiseksi. H6 havaitsi, että vaikka hän itse ei kokenut rekrytointiprosessia mielekkäänä ja organisaation työnantajakuva kutsuvana, vaikuttivat haastatteluvaiheessa muut hakijat olevan asiasta eri mieltä. H6:n mukaan muut hakijat olivat ryhmähaastattelutilanteessa sanoneet: ”*tää fiilis joka teistä välittyy, niin se on jotain ihan mahtavaa, et mä voisin kuvitella, et täs firmassa on niinkun hyvä tehdä töitä!*” Sen sijaan H6:n arviot olivat hyvin erilaiset, ja H6 tunnisti rakentuneen työnantajakuvaan yksilöllisyyden.

”*Et mä uskon et tää on tosi subjektiivinen käsitys siitä tilanteesta, että ketä tahansa muuta haastattelisit, niin se vois kertoa ihan eri asioita ja ihan eri näkökantilta.*” (H6)

#### **4.1.2 Tietoa saadaan eri lähteistä**

Työnantajakuva rakentuu eri tietolähteistä saatujen signaalien ja näistä havaittujen piirteiden perusteella. Yksilön arviot työnantajakuvasta perustuvat arvioihin erilaisista havaituista piirteistä. Tietoa saadaan sekä organisatorisista lähteistä että ei-organisatorisista lähteistä. Organisatoriset lähteet ovat organisaation omia kanavia ja tietolähteitä, kun taas ei-organisatoriset lähteet ovat organisaation ulkopuolisia lähteitä, joihin se ei pysty suoranaisesti vaikuttamaan. Organisatoriset lähteet ovat pääasiassa



organisaation kontrolloimia. Taulukko 3 koostaa haastatteluista tunnistetut organisatoriset tietolähteet, jotka ovat lähettäneet hakijoille signaaleja työnantajasta.

Taulukko 3 Organisatoriset tietolähteet

Organisatoriset lähteet	Haastateltavat
Rekrytoija	Kaikki
Työntekijät	Kaikki
Yrityksen viestintä	H1, H2, H3, H5, H6, H8, H9, H10
Organisaation nettisivut	H2, H3, H4, H5, H6, H7, H9, H10
Työpaikkailmoitus	H2, H3, H4, H5, H6, H7, H9, H10
Organisaation sosiaalinen media	H3, H4, H5, H6, H9, H10
Organisaation johto	H1, H3, H5, H6, H7, H10
Organisaation blogi	H6
Yrityksen mainonta	H5

Organisatorisista lähteistä työnantajakuvan rakentumisen kannalta merkittävimpiä ovat rekrytoija ja organisaation työntekijät. Kaikkien haastateltavien työnantajakuvan arvioihin vaikuttivat rekrytoijien ja työntekijöiden viestintä, käyttäytyminen ja rekrytoijista ja työntekijöistä tehdyt havainnot. Organisaation työntekijöiltä suurin osa haastateltavista sai tietoa siksi, että heidän tuttaviaan työskenteli kohdeyrityksessä. Työntekijöiden vapaa-ajallaan kertomat kokemukset organisaatiossa työskentelystä vaikuttivat hyvin paljon arvioihin työnantajakuvasta. Työntekijät toimivat tietolähteenä myös asiakaspalvelutilanteissa sekä rekrytoinnin yhteydessä varsinaisten rekrytoijien kanssa. Merkittäviä työnantajakuvaa rakentavia tietolähteitä ovat myös organisaation viestintä, erityisesti nettisivut, työpaikkailmoitus ja sosiaalinen media. Organisaation johto toimi tietolähteenä usein silloin, kun kyseessä oli pienempi yritys, jolloin haastattelijoina usein toimi johtotehtävissä olevia henkilöitä. Työnantajakuvan arvioihin voivat vaikuttaa myös organisaation blogi ja mainonta.

Taulukko 4 kokoaa puolestaan tutkimuksessa tunnistettuja ei-organisatorisia lähteitä, joiden tarjoamasta tiedosta työnhakijat tekevät arvioita organisaation työnantajakuvasta. Yleisin ei-organisatorinen lähde on virusmarkkinointi. Virusmarkkinointia kuullaan useimmiten ystäviltä ja läheisiltä, mutta myös mahdollisesti muilta työnhakijoilta ja sosiaalisesta mediasta, kuten erilaisilta keskustelupalstoilta. Myös mediasta saatu tieto

vaikuttaa työnantajakuvaan. Lisäksi ei-organisatorisina lähteinä toimivat muiden instituutioiden mittaukset ja sertifikaatit sekä yliopistokurssit.

Taulukko 4 Ei-organisatoriset tietolähteet

Ei-organisatoriset lähteet	Haastateltavat
Virusmarkkinointi	H1, H2, H3, H4, H6, H7, H8, H9, H10
Ystävät ja läheiset	H1, H2, H4, H6, H7, H8, H9, H10
Sosiaalinen media	H3, H4
Media	H3 H4
Muut hakijat	H6
Keskustelupalstat	H4
Mittaukset ja sertifikaatit	H7
Yliopistokurssit ja kurssiyhteistyö	H2

Organisatoriset tietolähteet organisaatiosta ovat yleisempiä, mutta ei-organisatorisia lähteitä pidetään luotettavampina. Organisatorisiin lähteisiin suhtaudutaan varauksella: esimerkiksi H7 kertoi rekrytoijan kertoneen hänelle haastattelussa, kuinka yritys panostaa työnantajakuvaansa. Tämä ei kuitenkaan H7:n arvion mukaan näyttäytynyt todeksi, eikä hän uskonut yrityksen näin toimivan. Monissa haastateltavien kertomuksissa myös korostui hakijan ystäviltä kuullun tiedon koettu luotettavuus.

Virusmarkkinointi on merkittävä tietolähde, joka koetaan luotettavana ja jolla on suuri vaikutus työnantajakuvaan. Etenkin organisaatiossa työskentelevien ystävien ja tuttavien kertomuksia uskotaan hyvin vahvasti, ja työntekijöiden asema organisaation työnantajakuvan lähettiläänä on vahva. Esimerkiksi H2 kiinnostui organisaatiosta työnantajana entisestään kuullessaan organisaatiossa työskentelevältä ystävältään siitä, millaista työskentely organisaatiossa on. Näistä kertomuksista hakijat saavat vaikutelmia työn sisällöistä, luonteesta ja työyhteisöstä. Myös tuntemattomilta ihmisiltä kuullut kertomukset ovat vahvoja vaikuttimia: H4 sai haastattelukutsun mutta perui sen, koska luki negatiivisia kertomuksia työstä ja organisaatiosta internetin keskustelupalstoilta. Sen sijaan H6:n työnantajakuvaan vaikutti ryhmähaastattelutilanteessa toisen hakijan kertomat kokemukset organisaation palveluista, mikä vaikutti H6:n vaikutelmaan palvelulukuvasta, joka puolestaan vaikutti työnantajakuvaan.

#### 4.1.3 Työnantajakuvaan vaikuttavat piirteet

Työnhakijat saavat rekrytointiprosessissa eri tietolähteistä signaaleja, joiden perusteella he tekevät havaintoja organisaation piirteistä työnantajana. Työnantajakuvaan vaikuttavat hakijan havaitsemat instrumentaaliset ja symboliset piirteet, joten työnantajakuva on yhdistelmä sekä käytännöllisiä että symbolisia merkityksiä. Instrumentaaliset piirteet ovat organisaation objektiivisia ja konkreettisia piirteitä, kun taas symboliset piirteet ovat aineettomia ja subjektiivisia piirteitä, jotka ilmentävät organisaation symbolisia merkityksiä. Taulukko 5 ja 6 esittävät tässä tutkimuksessa havaitut instrumentaaliset ja symboliset piirteet, joista haastatellut ovat havainneet erilaisia signaaleita ja jotka vaikuttavat arvioihin työnantajakuvasta. Tässä kappaleessa nämä piirteet kootaan yhteen, mutta hakijoiden niistä tekemiä arvioita ja merkityksenantoa käsitellään vasta kappaleessa 4.1.4 kontekstisidonnaisesti rekrytointiprosessissa.

Taulukko 5 Työnantajakuvaan vaikuttavat instrumentaaliset piirteet

Instrumentaaliset piirteet	Haastateltava
<b>Fyysiset piirteet</b>	
Yrityksen koko	H1, H2, H3, H4, H6, H7, H8, H9, H10
Tilat ja puitteet	H1, H2, H3, H6, H7, H9
Toimiala	H1, H2, H4, H5, H8, H10
Sijainti	H2, H4, H5, H6
Yrityksen ikä	H2, H6
Yritysmuoto	H6
<b>Työsuhdeasiat</b>	
Työtehtävät ja -tavat	H2, H4, H6, H7, H9, H10
Työsuhde-edut	H4, H5, H6, H7, H9
Urakehitysmahdollisuudet	H1, H2, H5, H9, H10
Työelämän joustot	H2, H6, H7, H8, H9
Palkkaus	H1, H5, H10
<b>Yrityksen tarkoitus</b>	
Brändi	H1, H9, H10
Visio ja tarkoitus	H3, H5
Yrityksen asiakassegmentti	H2, H6
Suomalaisuus, kotimaisuus	H9

Instrumentaalisista piirteistä työnantajakuvaan rekrytointikontekstissa rakentavat piirteet liittyvät erityisesti organisaation fyysisiin piirteisiin, yrityksen tarkoitukseen sekä työsuhdeasioihin. Erityisesti fyysiset piirteet, kuten yrityksen koko, tilat ja toimiala, ovat

merkityksellisiä työnantajakuva kannalta. Monet työn luonteeseen liittyvät tekijät ovat myös oleellisia työnantajakuva kannalta, ja näihin kuuluvat työn tavat, työsuhte-edut, urakehitysmahdollisuudet, joustot ja palkkaus. Taulukko 6 esittää työnantajakuvaan vaikuttavat symboliset piirteet. Haastattelujen perusteella oli todettavissa, että Y-sukupolven hakijat perustavat arviotaan työnantajakuvasta enemmän ja vahvemmin symbolisiin, kuin instrumentaalisiin piirteisiin, sillä symboliset piirteet ja niiden merkitys painottuivat haastatteluissa.

Taulukko 6 Työnantajakuvaan vaikuttavat symboliset piirteet

Symboliset piirteet	Haastateltavat
<b>Organisaatikulttuuri</b>	
Avoimuus	H2, H3, H4, H6, H8, H9, H10
Johtamiskulttuuri ja johtaminen	H3, H5, H6, H7, H10
Rehellisyys	H1, H3, H6, H9, H10
Joustavuus	H1, H2, H6, H7, H9
Asenne	H7, H9, H10
Opiskelijamyönteisyys	H2, H7, H9
Kansainvälisyys	H2, H3, H9
Innovatiivisuus	H1, H9
Huumorintaju	H8, H9
Tulostavoitteellisuus ja myynnillisyyys	H3, H6
<b>Työyhteisö</b>	
Ilmapiiri	H1, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10
Ammattitaitoisuus	H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H9, H10
Henkilökemmat	H1, H2, H6, H7, H8, H9, H10
Tiimihenki	H6, H7, H9, H10
Työyhteisön moninaisuus	H2, H9
Nuorekkuus	H1, H6
Tasa-arvo	H3, H10
Kokeneisuus	H6, H7
<b>Työ ja työnhaku</b>	
Arvostus työnhakijoita kohtaan	Kaikki
Kiinnostus työnhakijoita kohtaan	H1, H2, H3, H5, H6, H7, H8, H9, H10
Rekrytointikokemus	H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H9, H10
Yhteensopivuus organisaation kanssa	H2, H3, H4, H5, H6, H7, H9, H10
Organisaation houkuttelevuus	H1, H2, H5, H6, H7, H8, H9, H10
Vaativuus	H2, H4, H5, H6, H7, H9, H10

Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet	H1, H2, H3, H5, H7, H9, H10
Henkilökohtaisuus	H1, H2, H3, H5, H6, H7, H10
Työn kuormittavuus	H2, H5, H6, H7, H9, H10
Työn ja elämän tasapaino	H6, H7, H9
<b>Organisaation arvostus</b>	
Maine	H1, H2, H3, H4, H7, H8, H9, H10
Organisaation tuttuus tai tuntemattomuus	H1, H2, H3, H5, H6, H7, H10
Palvelukuva	H1, H3, H6
Stereotypiat	H10
Yrityksen uniikkisuus	H9
Organisaation potentiaali	H6
Menestys	H9

Symboliset piirteet on kategorisoitu tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuriin, työyhteisöön, työhön ja työnhakuun tai organisaation arvostukseen liittyviin piirteisiin. Haastateltavien kokemuksissa painottuivat erilaiset havainnot organisaatiokulttuurista työnantajakuvaan määrittävänä tekijänä. Lisäksi havainnot työyhteisöstä olivat merkityksellisiä, etenkin havaittu ilmapiiri, työntekijöiden ammattitaitoisuus sekä henkilökemiat. Monet työhön ja työnhakuun liittyvät symboliset piirteet vaikuttivat myös työnantajakuvaan. Erityisesti työnhaun suhteen merkittäviä olivat kokonaisvaltainen rekrytointikokemus sekä kiinnostus ja arvostus hakijoita kohtaan. Työhön liittyvistä piirteistä merkityksellisimpiä olivat työn vaatimukset sekä kehitysmahdollisuudet. Neljäs kategoria keskittyy organisaation arvostukseen tai julkikuvaan. Näistä piirteistä erityisesti maine ja organisaation tuttuus olivat merkityksellisiä.

#### 4.1.4 Rekrytointiprosessissa havaitut piirteet ja niistä tehdyt arviot

Tässä kappaleessa työnantajakuvan rakentumista tarkastellaan lähemmin rekrytointikonstekstissa. Kappaleessa tarkastellaan, mitkä tietolähteet ovat prosessin eri vaiheissa merkittäviä työnantajakuvaan rakentavien signaalien lähettäjiä, ja millaisia arvioita haastatellut ovat tehneet havaitsemistaan instrumentaalisista ja symbolisista piirteistä, jotka esitettiin kootusti edellisessä kappaleessa. Rekrytointiprosessia käsitellään vaihe vaiheelta hakijan näkökulmasta ja lopuksi kappaleessa tarkastellaan kokonaisvaltaisen rekrytointikokemuksen ja rekrytointiviestinnän merkitystä.

## Potentiaalisen työnantajan tunnistaminen

Työnhakijan kannalta rekrytointiprosessi alkaa potentiaalisen työnantajan tunnistamisella. Tässä vaiheessa merkityksellisiä tietolähteitä ovat erityisesti yrityksen viestintä, organisaation nettisivut, työpaikkailmoitus, sosiaalinen media, organisaation blogi ja virusmarkkinoinnin kanavat. Näistä lähteistä hakijat voivat etsiä tietoa läpi rekrytointiprosessin, mutta tiedonhaku painottuu rekrytointiprosessin alkuvaiheeseen.

Organisaation tuttuus tai tuntemattomuus on merkittävä tekijä organisaation houkuttelevuuden kannalta. Haastatteluista kävi myös ilmi, että organisaation ollessa hakijalle tuntematon, pyrkivät hakijat tietoisemmin ja enemmän hankkimaan organisaatiosta tietoa eri lähteistä, kuin tilanteessa, jossa kohdeyritys on tuttu. Esimerkiksi H6 haki yritykseen, joka oli hänelle entuudestaan tuntematon, jonka vuoksi hän teki paljon taustatyötä tarkkaillen nettisivuja, työpaikkailmoitusta, sosiaalista mediaa, yrityksen työntekijöiden profileja ja yrityksen blogia. Hän myös selvitti toimitusjohtajan taustoja sosiaalisesta mediasta ennen hakemista, ja toimitusjohtajan perusteella arvioi pienyrityksen ammattitaitoa ja kokeneisuutta. Positiiviset signaalit tietolähteistä tehdystä taustatyöstä saivat H6:n tekemään hakupäätöksen. Myös H3 totesi, että organisaation tuttuus vaikuttaa hakupäätökseen ja organisaation ollessa tuntematon, tekisi myös H3 enemmän taustatyötä organisaatiosta. Tuntemattoman organisaation kohdalla maine ei vaikuta aluksi työnantajakuvaan, vaan organisaation omien tietolähteiden merkitys kasvaa. Sen sijaan tutun organisaation kohdalla maineella on suuri merkitys työnantajakuvaan ja hakupäätökseen.

Organisaation tuttuus ja maine vaikuttavat myös organisaation houkuttelevuuteen, jolla on rekrytointiprosessin alkuvaiheessa iso merkitys työnantajakuvan kannalta. H9 totesi olleensa kiinnostunut organisaatiosta ja mieltäneensä sen alkuvaiheessa kiinnostavaksi työnantajaksi *”sen takia, et se on niinku ollu isoimpia suomalaisia semmosia, menestystarinoita aikoinaan.”* (H9) Organisaation houkuttelevuuteen vaikuttavat lisäksi lisäksi henkilön omat kiinnostuksen kohteet ja instrumentaaliset piirteet, kuten työnkuva

ja sijainti. Lisäksi rekrytinnin alkuvaiheessa työnantajakuvaan vaikuttavat organisaation visio ja tavoitteet, jotka etenkin H5 koki tärkeäksi organisaation sijainnin lisäksi.

*”Mun mielestä [kaupunki X] on tosi ihana kaupunki ja niinkun täällä jotenkin ois hienoo päästä jotenkin edistään sitä [kaupunki X:n] tunnettuutta. - - Mitä se yritys tekee, mitkä niiden pyrkimykset ja arvot ovat - - ne ois ehk semmosia missä mä koen, että mulla ois intoa ja ois näkemystä ja niinkun halua kehittää sitä, mitä ne tekee ylipäättään, kun se perustoiminta-ajatus sillä yrityksellä on semmonen mitä, mikä ittee kiinnostaa.” (H5)*

Organisaation houkuttelevuutta rakentaa erityisesti työpaikkailmoitus, joka on myös piirteiden tunnistamisen ja niiden arvioinnin kannalta rekrytointiprosessin alkuvaiheessa merkityksellinen tietolähde. Työpaikkailmoituksesta voidaan tehdä päätelmiä esimerkiksi työnkuvasta, organisaation työilmapiiristä, työtavoista, joustavuudesta, työn joustoista, järjestelmällisyydestä ja kiinnostuksesta ja arvostuksesta työnhakijoita kohtaan. Myös työpaikkailmoituksessa käytetty rekrytointikanava voi itsessään vaikuttaa työnantajakuvaan. Esimerkiksi H9 tavoitti työpaikkailmoituksen opiskelijayhteisön sosiaalisen median kanavassa, johon organisaation työntekijä oli laittanut linkin työnhakuilmoitukseen. Tämä viesti H9:n mielestä luottamuksesta opiskelijayhteisön jäsenten osaamiseen ja soveltuvuuteen työtehtävään ja opiskelijamyönteisestä organisaatiosta. Myös H6 tavoitti rekrytointi-ilmoituksen Facebookin ryhmässä yrityksen työnantajan kirjoittamana, mikä tuotti H6:lle mielikuvan organisaatiosta raikkaana ja nuorekkaana työnantajana, joka on lähellä työntekijöitään. Organisaation työntekijän kirjoittama julkaisu teki rekrytinnista niin H9:n kuin H6:n mielestä henkilökohtaisempaa ja läheisempää suhteessa organisaatioon. Tässä vaiheessa myös organisaation työntekijä toimi tietolähteenä työnantajakuvalle, sillä henkilökohtaisella tilillä kirjoittaminen mahdollisti työnhakijoille työntekijän taustojen ja osaamisen tarkastelemista sosiaalisen median kanavissa, mikä tuottaa jo tässä vaiheessa hakijoille vaikutelmia organisaation työntekijöistä ja työyhteisöstä.

Nettisivut ovat ensimmäisiä tietolähteitä, joista hakijat etsivät rekrytointiprosessin alkuvaiheessa tietoa. Nettisivut myös vaikuttavat arvioihin työnantajakuvaista.

Esimerkiksi H6 arvioi nettisivujen perusteella yrityksen olevan pienyritys ja nettisivujen toteutus ja ulkoasu puolestaan viestivät organisaation ammattitaitoisuudesta. Myös organisaation blogi on rekrytointin alkuvaiheen mahdollinen tietolähde, joka voi antaa hakijalle vihteitä työn sisällöstä, työn tavoista ja organisaatiokulttuurista.

### **Hakupäätös ja hakeminen**

Kun työnhakija on tullut tietoiseksi työnantajasta ja mahdollisesta avoimesta työpaikasta, seuraa rekrytointiprosessissa mahdollisesti hakupäätös ja hakeminen. Hakupäätöstä edesauttaa mielenkiinnon herättänyt rekrytointi-ilmoitus, organisaation houkuttelevuus ja positiivinen varhainen työnantajakuva, joihin rekrytointiprosessin alkuvaiheen tietolähteistä tehdyt arviot ovat vaikuttaneet. Useimmiten hakupäätöksen ja hakemisen yhteydessä tapahtuvat mahdollisesti myös ensimmäiset yhteydenotot organisaation ja sen rekrytoijien tai työntekijöiden välillä, jotka ovat äärimmäisen tärkeitä työnantajakuvan kannalta.

Ensimmäiset yhteydenotot organisaation kanssa voivat antaa vaikutelmia esimerkiksi kiinnostuksesta ja arvostuksesta työnhakijoita kohtaan, avoimuudesta, työnkuvasta ja vaatimuksista. Tärkeää on organisaation työntekijän tai rekrytoijan viestintä ja reaktiot hakijaa kohtaan. H9 soitti tässä vaiheessa rekrytoijalle kysyäksään lisää työtehtävästä, ja rekrytoijan kannustavuus, avoimuus ja perusteelliset vastaukset kysymyksiin antoivat H9:lle hyvän kuvan organisaatiosta ja vaikuttivat hakupäätökseen positiivisesti. Tässä vaiheessa hakijat saavat myös ensimmäisiä mielikuviaan organisaatioiden työntekijöistä ja työyhteisöstä. Hakupäätökseen vaikuttaa myös hakijan kokemus soveltuvuudestaan tehtävään ja sen vaatimuksiin. H9 totesi, että ilmoituksen lukiessaan hänestä tuntui, että hänellä on tarpeeksi kokemusta ja taitoa hakea kyseiseen tehtävään, minkä vuoksi hän myös halusi hakea avointa paikkaa.

Hakuvaiheessa myös hakemuksen tapa voi vaikuttaa arvioihin siitä, millainen työnantaja organisaatio on tai mitä organisaatiossa arvostetaan. H6:n hakiessa yritys ei käyttänyt



valmista hakemuspohjaa, vaan työnhakijat saivat valita mieleisensä hakemustavan. Tämä loi H6:lle kuvaa joustavuudesta ja innovatiivisuudesta ja inspiroi ja innosti yhä edelleen.

### **Haastattelu ja muut valintamenetelmät**

Hakuvaihetta seuraavat haastattelut ja muut organisaation määrittämät valintamenetelmät. Haastatteluvaihe on työnantajakuvan kannalta merkityksellisimpiä rekrytointiprosessin vaiheita, sillä tässä vaiheessa hakijat saavat aiempaa enemmän organisaation sisäistä tietoa ja hakijoilla on enemmän mahdollisuuksia tehdä arvioita organisaation symbolisista piirteistä. Haastatteluvaiheessa tärkein tietolähde hakijalle on rekrytoija, mutta myös mahdollisesti organisaation johto, muut työntekijät, muut hakijat ja tilat. Haastatteluvaiheessa hakijat tekevät päätelmiä monista niin instrumentaalisista kuin symbolisistakin piirteistä: organisaatiokulttuurista, työilmapiiristä, rekrytointin tärkeystä yrityksessä, hakijaystävällisyydestä, työyhteisöstä, arvoista, sisäisistä prosesseista, johtamisesta ja työhön ja työnkuvaan liittyvistä piirteistä.

Haastatteluvaihe on työnantajakuvan kannalta erittäin merkityksellinen, sillä tässä vaiheessa työnantajakuva voi muuttua hyvin paljonkin. H6:lla oli ennen haastattelua organisaatiosta hyvin myönteinen työnantajakuva perustuen hakukuulutukseen ja organisaatiosta etsimäänsä tietoon. Haastattelutilaisuuden huono organisointi ja johtaminen sen sijaan huononsi H6:n arviota organisaatiosta työnantajana. Tähän vaikuttivat erityisesti haastattelutilaisuuden sekavuus, epäjärjestelmällisyys, sähläys, aikataulun pettäminen ja rekrytoijien käyttäytyminen. Rekrytoijina olivat pienyrityksen toimitusjohtaja ja yhtiökumppani, joiden käytös viesti organisaation johtamisesta, ja H6:n mielestä he loivat ympärilleen kaaosta, mikä vaikutti H6:n arvioihin myös työympäristöstä ja -ilmapiiristä. H6 totesi, että ” *enemmän se näyttäytyi semmosena hallitsemattomana kaaoksena se koko niinkun tilaisuus.* ” Työnantajakuva voi muuttua siten hyvin radikaalisti haastatteluvaiheessa.

Työnhakijat tekevät rekrytoijasta, hänen viestinnästään ja persoonastaan hyvin paljon erilaisia päätelmiä. Ensinnäkin rekrytoijan kertoman ja taustan perusteella hakijat usein

arvioivat organisaation etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia ja työtehtäviä. H2 kysyi haastattelussa rekrytoijien urapoluista, jonka kautta kuuli organisaation kansainvälisistä mahdollisuuksista ja arvioi organisaatiossa työn olevan hyvin monipuolista ja tarjoavan erilaisia mahdollisuuksia. Rekrytoijan ikä ja eteneminen voi myös vaikuttaa arvioihin vastuunjaosta ja etenemismahdollisuuksista: *”Se [rekrytoija] oli aika nuori ja edennyt aika nopeesti aika silleen hyvään asemaan jo. Et musta tuntuu, et se kerto heti jo jotain, et siellä helposti pääsee etenemään uralla ja saa paljon vastuuta.”* (H9) H9:n kokemuksessa toisen rekrytoijan kertomat asiat työsuhteesta myös vakuuttivat, että organisaatiossa halutaan kehittää työntekijöitä ja työntekijöiden pysyvyys on tärkeää:

*”Tosi paljon jotenkin silleen kohdistetusti markkinoi sitä niiden firmaa selkeesti sillä ajatuksella, että vaikka tää olis ollu määräaikainen positio, nii et kuitenkin tämmösiä [äitiyslomat ja työterveysasiat], mistä sitten ehkä tulevaisuudessa enemmän hyötyis. Et selkeesti tässä tilanteessa myös se HR-tyyppi myi sitä firmaa mulle, eikä ollut vaan niin, et he vaan niinkun grillas mua, että millainen tyyppi mä oon.”* (H9)

Rekrytoijien viestinnästä ja persoonallisuudesta työnhakijat tekevät arvioita työyhteisöstä ja omasta sopivuudestaan työyhteisöön ja henkilökemioiden toimivuudesta. H4 totesi, että hänelle tuli rekrytoijasta sellainen olo, että hänen kanssaan olisi ollut mukavaa tehdä töitä, joten H4 koki työyhteisön itselleen sopivaksi. Myös mikäli haastattelijoina on useita, voi hakija tehdä päätelmiä haastattelijoiden persoonaeroista tai vuorovaikutuksesta. H6 teki haastattelijoiden perusteella arvioita tiimin kokoonpanosta ja työyhteisön erilaisuudesta sekä siitä, minkälaista tiimin jäsentä organisaatioon haetaan: *”He oli niinkun keskenään tosi erilaisia tyyppejä, että siinä mielessä oli ihan hauskakin huomata, että he ei niinkun eti toistensa kopioita mitenkään vaan - - toisiaan täydentäviä niinkun palasia siihen tiimiin selkeesti.”* Rekrytoijien perusteella tehdään myös arvioita työntekijöiden ammattitaidosta ja kompetenssista ja siitä, minkälaisia yrityksen työntekijät ovat. *”Molemmat konsultit, jotka mua haastatteli, olivat todella niinkun kannustavia, niistä tuli semmonen kuva heti, että ne on fiksuja ihmisiä. Tuli semmonen kuva, et ne myös hakee semmosta fiksumia ihmisiä ja sopivaa ihmistä.”* (H2)

Rekrytoija vaikuttaa paitsi arvioihin työyhteisöstä, myös arvioihin työsuhteasioiden toimivuudesta. H9:ä haastatteli yrityksen HR-vastaava, jonka toiminnasta H9 vakuuttui, että yrityksessä työsuhteasiat hoidetaan hyvin. ”HR-tyyppi, se vaikutti kyl semmoselta hyvin niinkun jotenkin tyypilliseltä äitihahmolta, tai sellanen tosi herttanen ja niinkun tosi tosi tosi mukava tyyppi. - - Jäi heti semmonen fiilis, et jos mä olisin täällä töissä, niin tuntuis, et tää olis semmonen HR-tyyppi, et voi mennä sanomaan sille ihan mistä tahansa.” (H9)

Haastatteluissa tehdään arvoja myös organisaatioiden esimies- ja johtamiskulttuurista, etenkin kun haastattelijoina toimivat esimiehet tai johtotehtävissä toimivat työntekijät. H10 kertoi useammasta haastattelukokemuksesta, joissa hän sai vihjeitä johtamiskulttuurista. Yhden johtoasemassa olevan haastattelijan persoona ja viestintä loivat H10:lle tietynlaista kuvaa henkilön johtajuudesta: ”se ei välttämättä olis sellanen lempee johtaja, kannustava - - jotenkin mul jäi semmonen olo, et johtaisko se ollenkaan, oisko se vaan jossain omissa oloissaan siellä sitten.” Toisessa haastattelussa haastatteleva esimies puolestaan vakuutti H10:n ammattitaitoisuudellaan ja pätevyydellään: ”Hän vaikutti tosi fiksulta ja ammattitaitoiselta, ne oli miettinyt kyvymykset hyvin ja kaikkee, et siitä jäi tosi hyvä fiilis. - - Sen osaston ehkä sit esimies, joka haastatteli, hän vaikutti, ehkä muhun vetos, hän oli niinkun asiantunteva ja semmonen pätevän oloinen ja rauhallinen, siitä jäi semmonen, että siellä olis varmaan hyvä esimieskulttuuri.”

Myös H3 arvioi johtoasemassa olevan haastattelijan perusteella johtamiskulttuuria, organisaatiokulttuuria ja työntekijöihin suhtautumista: ”Neki just, jotka mua haastatteli, nii oli aika siis semmosessa korkeessa, merkittävässä asemassa, ja sit tuntu et ei niitä hirveesti kiinnostanu. - - Niillä oli kans joku kysymys siinä haastattelussa, se oli joku sellanen, että jos on joku myyntitavoite, ja se näyttää siltä et se ei oo tulossa täyteen ja on tulossa tyyläi jotkut joululomat, niin laitanks mä ne alaiset tekeen pitkää pivää ja viikonloppua, vai onks se mulle ok, et sitä tavoitetta ei siinä kuussa tuu täyteen? Ja sit mä jouduin sanoon siinä kohtaa, että no että, musta se olis vähän niiku epäreilua. - - Jotenkin ehkä niiden ilmeistä näki, et ne vaan katto silleen toisiaan aina välillä, nii sitte tota... Nii

*sit tuli ehkä vähän semmonen tunne, että voi olla, että se ei välttämättä oo myöskään työntekijälle niin kiva paikka.”*

Työnhakijat tekevät myös haastattelijan esittämistä haastattelukysymyksistä arvioita rekrytoijan kompetenssista, rekrytointiin panostamisesta ja sen tärkeydestä ja työyhteisöstä. Hakijat arvostavat huolella suunniteltua ja toteutettua haastattelua, jossa arvostetaan hakijan vastauksia ja osoitetaan kiinnostusta hakijaa kohtaan. Yhdessä H10:n haastattelukokemuksissa huolella suunniteltu haastattelu vakuutti H10:n: ”*Tuli semmonen fiilis, et ne kuuntelee. - - Niist kysymyksistä niinkun, et ne oli mietitty valmiiksi ja hyvin. - - [Se kertoo, että] ne haluaa panostaa siihen rekrytointiin. Et ne ei halua ottaa sinne ketä vaan. - - Niille se haastatteluhetki on tärkeä ja ne on käyttänyt siihen aikaa.*” Toisaalta haastattelukysymykset voivat kertoa myös työpaikan arvoista, hierarkiasta, toiminnan kyseenalaisuudesta ja työntekijöiden arvostuksesta:

*”Mulle jäi päällimmäisenä mieleen, sit ne alko kyseleä niinku et onko mulla perhettä, ja sitten mä ite vastasin siihen - - jotenkin epäsuorasti. - - Sit se niinku kysyi, että oletko naimisissa, ja sit mä mietin ite, et eihän tollasta saa edes kysyä. - - Sit niinku se kysyi, että onko poikaystävää ja sitten niinkun tää oli se ajatus siinä, että että jos ois naimisissa, et täällä joutuu ehkä joskus jäämään ylitöihin, et voiksä sit jäädä. Mikä oli musta todella outoo, et miten ne niinku millään tavalla liittyy toisiinsa. - - Jäi semmonen, et miten täällä noudatetaan sitten muita juttuja. - - Kaikista eniten jäi just semmonen, niinku et naisena varmaan ei ois, naisen asemaa ei arvosteta siel tai on jotenkin ehkä vanhoilliset käsitykset tai vähän semmosta sovinisti-meininkiä. - - Tuli vähän semmonen, että miehet on täällä pomoina ja naiset assistentteina. - - Niinkun se työttömyys, nii ehkä vähän sit se, että mua ei ehkä arvostettais siellä, tai mä en sais niinkun auktoriteettii siellä.” (H10)*

Organisaation arvostus ja kiinnostus työnhakijoita kohtaan on tärkeä piirre, josta hakijat tekevät usein arvioita haastattelun aikana. H2 määrittelee, miksi hakijan arvostus ja kunnioittava käyttäytyminen ovat haastattelutilanteessa tärkeää: ”*Se on vähän niinkun sellanen koetilanne kuitenkin. Siinä tuntee ittensä vähän haavoittuvaiseks, että sillai et, jos sä jäädyt ja sä et keksi mitään vastausta siihen, niin siinä tuntee itsensä hiukan*

*tyhmäks toisen ihmisen edessä. Jos ois suhtautunut muhun jotenkin välinpitämättömästi - - niihin mun vastauksiin, niin se ois ollut todella kivuliasta siinä kohtaa.”* Arviot kiinnostuksesta ja arvostuksesta perustuvat usein rekrytoijan kuuntelutaitoon, viestintään, kannustavuuteen ja hakijaan suhtautumiseen. Kiinnostus hakijaa kohtaan liittyy myös käsityksiin organisaation ammattitaidosta ja rekrytoinnin merkityksen ymmärtämisestä. H10:n haastattelukokemuksessa hänen kerrottua itsestään, kysyttiin häneltä silti samoja asioita, joita hän oli jo kertonut: ” *mua ei kuunneltu yhtään tai ne ei ollu kiinnostuneita tai jotenkin, jäi semmonen epäammattimainen fiilis.*” Myös H1:n kokemuksessa jääneeseen negatiiviseen työnantajakuvaan vaikutti haastattelijan kyseenaistava ja mollaava käytös, ja H3:n kokemus hiljaisesta ja vähäsanaisesta haastattelijasta rakensi vaikutelman siitä, että haastattelijaa ei kiinnostanut haastatella kunnolla, mikä vaikutti negatiivisesti työnantajakuvaan.

Myös haastattelijan myöhästyminen haastattelusta voi antaa vaikutelman, että hakijasta ei olla kiinnostuneita tai rekrytointiin ei panosteta. Toisaalta yksittäiset asiat eivät välttämättä viesti kiinnostuksen puutteesta, mikäli rekrytointiprosessi on muuten hakijaa arvostava. H9 koki hyvin hakijaystävällisen rekrytointiprosessin, mutta haastatteluvaiheessa toinen haastatteliijoista oli myöhässä. Alkuun asia oli H9:n mielestä kiusallinen ja ihmetystä herättävä, mutta lopulta hän koki, että tämä viesti etenkin organisaatiokulttuurin rentoudesta, anteeksiantavuudesta ja joustavuudesta. H9:lle oli koko prosessin ajan tullut kuva rennosta yrityskulttuurista, joten tämä tuki arviota. ” *Et ehkä ennemminkin niinkun aattelin silleen, että antaa firmasta niinkun rennomman vaikutelman, et se on niillekin ihan okei, et jos tällänen tapahtuu, niin sit se tapahtuu ja sit se kuitenkin tuli paikalle heti kun pääs.*” (H9)

Erityisesti haastattelun ilmapiiri ja -tyyli kertovat hakijalle hakijaan suhtautumisesta sekä organisaatiokulttuurista ja ilmapiiristä. H9:n arvio rennosta organisaatiokulttuurista rakentui paljon haastattelujen ilmapiirien varaan: ”*Tosi niinku rennon oloinen oli se eka haastattelu, niinku enemmän oli sellasta niinku keskusteluilmapiiriä, mikä mun mielestä anto heti semmosen kuvan, et nää ei oo mitenkään grillaamassa mua, vaan haluu kattoo vähän et miten juttu toimii ja muuta. Mikä oli mulle ehkä semmonen tärkein tekijä, et oli itellä tosi rento fiilis ja semmonen, et se oli itseasias vaan hauskaa jutella.*” Haastattelun

ilmapiiriin vaikuttavat erityisesti rekrytoijan viestintä ja kehonkieli. H8:n kokemuksissa H8 teki havaintoja myös haastatteluilmapiiristä siitä, millainen työkuulttuuri voisi olla. H8:n kokemuksen mukaan rentous ja huumori haastattelussa viestivät iloisesta työilmapiiristä, kun taas asiallisempi haastattelu kertoo työilmapiirinkin olevan asiallisempi.

Haastateltavat arvostavat keskustelunomaista haastatteluilmapiiriä, jossa he kokevat tulleen kuulluiksi ja arvostetuksi. H7:n kokemuksessa haastattelukokemuksesta hyvän teki nimenomaan keskustelunomaisuus sekä haastattelijan kannustavuus. *”Ne oli jotenkin hyvin rentoja ja teki semmosta ilmapiiriä, että me ollaan sun puolella. Jotenkin että ei oo semmosta vastakkainasettelua tai, että haluis, että halutaan että sä epäonnistut tai näin. - - HR-johtaja oli hyvin semmonen hymyileväinen. - - Tykkään siitä, että olis semmonen keskustelunomainen, koska silloin se kandikin rentoutuu.” (H7)*

Hakijat myös toivovat henkilökohtaista kohtelua ja otetta haastattelussa. H1:n haastattelukokemus ei ollut keskustelunomainen, vaan haastattelijalla oli paperilla valmiit kysymykset, joihin hän täytti vastaukset. Tämä viesti H1:n mielestä henkilökohtaisuuden puutteesta, rekrytointiprosessiin panostamisen puutteesta ja organisaation prosessien byrokraattisuudesta. Haastattelun kaavamaisuus antoi hakijalle mielikuvan siitä, että rekrytointiin ei panosteta tai organisaatiota ei kiinnosta sen työnhakijat. Työnhakijat myös arvioivat sitä, millä perusteella heitä arvioidaan. H1:n tapauksessa haastattelijalla kertoi, että haastattelulomakkeet lähetetään eteenpäin ja valinnat tehdään haastattelumuistiinpanojen perusteella. Tämä vähensi rekrytointin henkilökohtaista otetta: *”mä haluan, et mua haastatellaan ihmisenä, eikä niin että äm oon joku tämmönen assetti jota katsotaan paperilla.” (H1)* Sen sijaan H2:n kokemus hakijaa arvostavasta haastattelusta ja rekrytointiprosessista viesti rekrytointiin panostamisesta, hakijoiden arvostamisesta ja kunnioituksesta ja näiden kautta myös organisaatiosta muodostui H2:lle myös erittäin hyvä työnantajakuva:

*”Se kontrasti suuren, tollakin yrityksellä on valtava määrä työntekijöitä, maailmanlaajuisesti, mutta semmoseen niinku tyypilliseen suuryritykseen, niin ne henkilöt*

*monesti nähdään vaan semmosina kasvottomina resursseina, ja ei siihen niinku johonkin rekrytointiin suhtaudutaan niin, et kyllä niitä hakijoita aina on. Niin tuolla se ihan selkeesti näki - - et se filtteri on suuri, et halutaan et jokainen työntekijä on ihan huippu tyyppi, ja sit niitä myös kohdeltiin siinä jo niin siinä rekrytointitilanteessa. Tuli sellanen fiilis, et sä oot huippu tyyppi, et sä oot pelkästään päässy haastatteluun. Niin se ero siihen työnhakijana suhtautumisessa on valtava ja erittäin niinkun se se on se, mikä tiivistettynä jätti niin hyvän kuvan siitä firmasta, ja millanen se vois olla työnantajana myös. - - Mulle jäi tosi hyvä kuva siitä kokonaisuudessaan jälkikäteen, kun siitä, että miten ne kohteli sitä työnhakijaa, semmosena niinkun potentiaalisena, hyvin arvokkaana resurssina.” (H2)*

Rekrytoijan viestinnän perusteella työnhakija tekee paljon havaintoja myös organisaation instrumentaalisista piirteistä, joista voidaan myös tehdä edelleen havaintoja symbolisista piirteistä. Haastattelutilanteessa rekrytoijalla on mahdollisuus kertoa niin yrityksen historiasta, rakenteesta, työnkuvasta kuin työsuhteasioistakin. Esimerkiksi H9:lle rekrytoija kertoi kyseessä olevan uusi positio, jossa työntekijän on mahdollista vaikuttaa työtehtäviin oman osaamisen ja kiinnostuksen mukaan. Rekrytoija kertoi myös kouluttautumismahdollisuuksista, ja nämä tekijät loivat H9:lle kuvaa työnantajasta, joka kannustaa työntekijöitä oppimaan uutta ja kouluttautumaan. Rekrytoija kertoi H9:lle myös yrityskulttuurista ja siitä, millaista organisaatiossa työskentely. Hakijat eivät kuitenkaan ota rekrytoijan kertomaa automaattisena totuutena, vaan mikäli hakijan omat havainnot ovat ristiriidassa haastattelijan kertomaan, suhtautuu hakija asioihin kriittisemmin. H9:n tapauksessa rekrytoija kertoi hänelle työterveysasioista sekä työajoista puhuttaessa mainitsi, että ylitöitä ei haluta teettää työntekijöillä paljoa. H9 suhtautui tähän tietoon varauksella, sillä toisen rekrytoijan kertoma tieto ristiriidassa:

*”Mut sit toisaalta se, mitä mä olin sit aikasemmin kuullut tältä tyypiltä, kenen kanssa mä olin puhelimessa, kun hän niinkun painotti sitä, että sen takii ne tarvii tähän uuden tyypin, koska niillä on aivan liian vähän työntekijöitä hoitamaan näitä nykyisiä määriä töitä. Ja muutenkin, siellä haastattelussa painotettiin sitä, että pitää ite olla tosi hyvät ajanhallintataidot, mitä mä sit kans jäin kanssa miettimään, että onkohan se nyt sit oikeesti näin, et sieltä saa lähteä, kun tuntuu. Vai sit toisaalta, kun ei oo mitään*

*kellotussysteemiä et on niinkun flexible hours, meneeks siinä sit niin et helposti tekee 10-tuntista päivää joka päivä.” (H9)*

Hakijat kysyvät usein haastattelijoilta myös työnkuvasta tai työn tekemisen tavoista, jotka myös luovat vaikutelmia organisaatiosta työnantajana. H6:lle kerrottiin ryhmähaastattelutilaisuudessa, kuinka yritys toteutti tarjoamiaan koulutuksia. Tämä vaikutti erityisesti H6:n näkemyksiin siitä, kuinka eettistä hän arvioi yrityksen toiminnan olevan ja millainen palvelukuva yrityksellä on. Nämä tekijät vaikuttivat paljon H6:lle rakentuneeseen työnantajakuvaan. Organisaation työn tavasta H6 arvioi organisaation myös hyvin tulostavoitteelliseksi.

*”Et jos käy niin, et joku puhelu venyy, niin se on niinkun seuraavalta asiakkaalta niinkun pois. - - Tuli vähän semmonen olo, että aa, joo kiitti vinkistä, mutta ihan nyt kerrot vaan, kuinka huonosti sä oikeesti pystyt valmistautumaan sille asiakkaalle, joka on kuitenkin ostanut sulta sen palvelun ja odottaa sitä, että sä osaat niinku oikeesti jotain. - - Vaikuttaa [palvelukuva työnantajakuvaan] joo, koska he tietenkin odottaa multa sitä samaa. Ja mä en, mun mielestä se on epäeettistä.” (H6)*

Työn tavoista hakijat voivat tehdä päätelmiä myös työn kuormittavuudesta, vaatimuksista, organisaatioon sitoutumisen vaatimuksista ja työn ja elämän tasapainosta. H6:n kokemuksessa rekrytoija kertoi toisen työntekijän tekevän usein töitä pitkälle yöhön ja siitä, kuinka tälle tulisi muistuttaa, että muistaa nukkua välillä. H6 uskoi, että tämä kertoo ”varmaan siitä, että mullekin soi kolmelta yöllä tai neljältä yöllä, jos mä oon siellä työntekijänä. Ja se ei oo kyl ok. Semmosista asioista mä oon aika tarkka. Että kun mulla on joku työaika ja se on sovittu, niin mä en oo niinkun koko aikaa tavoitettavissa. - - Jäin kanssa miettimään, että mitenkähän paljon tässä niinkun odotetaan sitä, että sä oot itekin sitten niinkun koneen päässä tai puhelimen päässä kolmelta yöllä.”

Haastattelussa hakija tekee arvioita työn luonteesta myös koskien organisaation sisäisiä prosesseja ja tiimityötä. Esimerkiksi H5 teki havaintoja organisaation muutosprosessien toimivuudesta. H5 kysyi haastattelijoilta, miten organisaatiomuutos oli mennyt ja miten



uuteen organisaatorakenteeseen on suhtauduttu. ”Vastaukset oli ehkä vähän semmosia, ’jaa, okei, kyllähän se tässä näin...’ että vähän tuli sellanen kuva, et siellä ei oo kaikki menny sillei nappiin tai on ollu hankaluuksia sen muutoksen kanssa.” (H5) Arvioita voidaan tehdä työn sisältämästä yhteistyön määrästä ja tiimien välisestä vuorovaikutuksesta ja tiimien rakenteista sekä sisäisestä viestinnästä. H9 kertoi haastattelijoiden painottaneen eri yksikköjen eroja ja niiden itsenäisyyttä ja omia tavoitteita. H9 totesi, että ”silleen jotenkin tuli sellanen fiilis, että siellä on ehkä jotain kitkaa näiden kahden [tiimin] välissä.” Tiimityöskentelystä H9 teki myös havaintoja yhteistyöstä, työn luonteesta ja työyhteisön moninaisuudesta: ”Yleisesti sain semmosen kuvan, et siel tosi niinku, tosi paljon tehdään yhteistyötä myöskin niinkun eri tiimien välissä, koska ensinnäkin toi tiimi ois ollu aika pieni, niin paljon on koko aja niinku semmosta ns. niinku myös tiettyjä toimialoja ylittäviä juttuja, mikä mua niinku sinänsä ittee kiinnostaa - - et nimenomaan haluisin tehdä semmosta, et ei oo aina vaan pelkkien markkinointi-ihmisten kaa.”

Haastatteluissa ilmeni, että realistisen rekrytoinnin koetaan viestivän rehellisyydestä ja avoimuudesta. Realistisessa rekrytoinnissa kerrotaan myös työn negatiivisista puolista ja pyritään kertomaan työstä ja organisaatiosta realistisesti. H10 koki realistisen rekrytoinnin positiivisena viestinä rehellisyydestä ja avoimuudesta sekä koki realistisen rekrytoinnin mahdollistavan realististen odotusten luomisen ja paremman tietämyksen työstä ja siitä, mihin työntekijät sitoutuvat. Lisäksi rekrytoinnin realismi viestii siitä, että organisaation toiminta on rehtiä, avointa ja oikeudenmukaista.

Haastattelu- ja valintamenetelmien vaiheessa rekrytoijalla, hänen viestinnällään ja käyttäytymisellään, voi todeta olevan suuri merkitys työnhakijan tiedonlähteenä työnantajakuvan rakentumisen näkökulmasta. Tässä vaiheessa organisaatiosta vihjeitä voivat kuitenkin antaa muutkin lähteet, kuten käytetty valintamenetelmä, organisaation tilat, puitteet ja muut artefaktit. Nämäkin tekijät toimivat työnantajakuvaa rakentavina tietolähteinä, joista hakijat tekevät havaintoja ja arvioita.

Haastattelutilaisuus on usein työnhakijan ensikosketus organisaation tiloihin ja fyysisiin puitteisiin. Työnantajakuvaan vaikuttavat tilat ja niiden arkkitehtuuri, tilojen tyyli ja sijainti, ja tilat voivat kertoa organisaatiokulttuurista, ilmapiiristä, organisaation arvokkuudesta ja ammattitaitoisuudesta, imagosta tai viihtyvyydestä. H9 teki organisaation tilojen perusteella arvioita niin ilmapiiristä, organisaatiokulttuurin rentoudesta kuin tilojen käyttötarkoituksesta ja työn sisällöstä: ”*Mä olin siellä vähän etuajassa, et mä odotin ehkä 10 minuuttii, nii siinä oli ihan kiva hengailla ja kattella sitä meininkiä siellä. - - Se on selkeesti rakennettu sellaseks tilaks, et sinne tuodaan vieraita ja muita.*” Vaikka tilat yleisesti loivat H9:lle kuvaa rennosta organisaatiokulttuurista, viestivät kokoushuoneet sen sijaan organisaation asiallisesta ja virallisesta puolesta isoine pöytineen ja kaukana olevine tuoleineen. H2 teki tilojen perusteella päätelmiä organisaation arvovallasta ja arvokkuudesta sekä imagosta: ”*Kun mä menin siihen haastattelutilaisuuteen, se tavallaan loi semmoista imagoa, tai semmosta kuvaa, prestiisistä. Se oli siinä - - keskustassa - - niin sen huipulla se toimisto, ja kun meni sisään, se oli niinkun jostain jenkileffasta - - et siinä oli ihmisellä aika pieni olo siinä kohtaa. Hyvin siistit, tyylikkääät toimistotilat.*”

Myös organisaation sijainnilla on merkitystä. H6 oli katsonut nettisivuilta organisaation osoitteen olevan kaupungin keskustassa. Kuitenkin haastattelu tehtiin eri osoitteessa, ja haastattelutilanteessa ilmeni, että kyseiset syrjäisemmät tilat ovat organisaation varsinaiset työskentelytilat, eikä nettisivujen osoitteessa kerrottu olevan työtiloja. Tämä loi H6:lle organisaatiosta sekavaa kuvaa ja hän arveli osoitetietojen olevan brändäyskikka, joka kuitenkin työnhakijan silmissä esittäytyy arveluttavana. H6 koki tilat tärkeäksi työnantajakuvaan määrittäväksi tekijäksi, eivätkä haastattelutilat viestineet H6:lle viihtyvyydestä tai kodikkuudesta, vaan työtilat eivät olleet kutsuvat. Tilat antoivat hänelle myös osaltaan arvioita työtavoista: työtilassa ei ollut työpisteitä, ja tietäen työtä tehtävän paljon etätyönä, arvioi hän tiloja käytettävän vain vähän.

Haastattelutilanteessa muutkin puitteet voivat antaa organisaatiosta työnhakijoille erilaisia havaintoja. Myös haastattelutarjoilut voivat vaikuttaa työnantajakuvaan ja siihen, minkälainen organisaatio on. H6:lle oltiin haastattelukutsussa jo mainittu tilaisuuden tarjoiluista, jotka profiloivat yritystä H6:n silmissä: ”*Kun joku sanoo, että tarjolla on*

*raakakakkua, niin kyllähän se antaa - - yrityksestä tietynlaisen kuvan, niinkun erilaisen kuvan. Kun jos oltais kirjoitettu, että tarjolla on kahvia ja wieneriä. - - Mun mielestä se kerto jotenkin sellaisesta nuorekkaasta, et he haluaa, oli nuorekas, tai haluaa olla nuorekas yritys. ”*

Myös rekrytoijien ja työntekijöiden pukeutuminen on työnantajakuvaan vaikuttava artefakti. Pukeutuminen voi vaikuttaa arvioihin organisaatiokulttuurista, ilmapiiristä, työyhteisöstä ja ammattitaidosta. Haastattelijoiden ulkoasu tuki H9:n arvioita rennosta organisaatiokulttuurista: *”Mietin, et millasen kuvan ne anto siitä yrityksestä, nii ne oli kaikki semmosii aika rentoja, taiteilijahenkisiä myös, niinku pukeutunut tosi rennosti, yhdellä oli lippis päässä, eikä ollut todellakaan mitään niinku puvut ja krakat kaulassa. Et sekin heti anto sellasen fiiliksen, et tää on tosi rento, rento firma.”* Myös H6 koki rekrytoijien pukeutumisen vaikuttavan hänen arvioihinsa henkilöiden persoonasta, työyhteisöstä ja ammattitaidosta, mutta havaintoihin vaikutti myös rekrytoijien käyttäytyminen.

Pukeutuminen osoittautui haastatteluissa tekijäksi, joka voi tukea muusta rekrytoijien käyttäytymisestä tehtyjä arvioita: pukeutumisesta ei tehdä suoraan arvioita organisaatiosta haastatteluvaiheessa. H7 kertoi kahdesta eri rekrytointikokemuksestaan, joiden molempien kohdeyrityksessä on tarkka pukukoodi. H7 kuitenkin huomasi saaneensa organisaatiokulttuureista hyvin erilaiset mielikuvat perustuen rekrytoijien muuhun käyttäytymiseen ja rekrytointiprosessin hoitamiseen, sillä toisen organisaation hän koki konservatiivisena ja toisen rentona, vaikka molempien pukukoodin hän koki viestivän konservatiivisuudesta. Työntekijöiden pukeutuminen vaikuttaa työnantajakuvaan vähemmän, kuin rekrytoijan viestintä ja käyttäytyminen.

*”Mun mielestä hauska nyt, kun mä itseasias ajattelen, niin se lakitoimisto, siellähän vasta pyntättyä on! Niinkun vaate... kun puhuttiin siitä [ensimmäisen kokemuksen yrityksestä] vaatetuksellisesti ja näin, niin siellähän on hyvin konservatiivista. Ja silti siitä [lakitoimistosta] on semmonen kuva, et siel on oikeesti rentoo.” (H7)*

H2 painotti, että haastattelijoiden ulkoasu vaikutti mielikuvaan heidän ammattitaidostaan, kompetenssistaan ja työhön vakavasti suhtautumisesta. Kuitenkin H2:n mielestä pelkästään ulkoasu ei tuottanut tätä mielikuvaa, vaan myös rekrytoijien viestintä ja rekrytointiprosessin taidokas organisointi loivat tämän kuvan, jota ulkoasu korosti. *”Heillä oli niinkun puvut päällä kummallakin ja äärimmäisen semmoinen sharppi luukki ja he niinkun aina, kun ne kysy jotain, ne keskitty haastateltavaan, katsoi koko ajan silmiin. Kuunteli mitä sä puhut tarkkaan - - hyvin ammattimainen kuva tuli heistä. Se kokonaisuus loi sen kuvan siitä ammattimaisuudesta kuitenkin, et kaikki yksityiskohdat oltiin huomioitu siinä haastattelussa. Kaikki et se haastateltavaa kohdellaan niinkun, niinkun asiakasta. - - Ihan pukeutuminen merkitsee mulle sitä toisen ihmisen tai tilanteen kunnioittamista ja semmosta yleistä viitseliäisyyttä.” (H2)*

Työnantajakuvaa rakentavia signaaleja luovat myös itse rekrytointimenetelmät. Rekrytoinnissa käytetään usein erilaisten haastattelumuotojen lisäksi muun muassa erilaisia testejä, soveltuvuuskokeita ja case-tehtäviä. Y-sukupolveen kuuluneet haastatellut kokivat erilaiset case-tehtävät mielenkiintoisina ja arvostivat uusia kokemuksia, joita he rekrytoinnissa näistä tehtävistä saivat. Rekrytointikokemuksessa nähdään muutakin arvokasta, kuin haettu työtehtävä: *”Mä olin tosi innoissani siitä, että okei, nyt mä saan, niinkun tapahtu mitä tapahtu, niin mä saan tästä ainakin tavallaan kokemuksen.” (H6)* Erilaiset valintamenetelmät vaihtelevat vaatimusten ja aikaa vievyyden suhteen, ja eri valintamenetelmiä käyttäessä tulisi myös arvostaa hakijan näkemää vaivaa. H10 valmisti jatkohaastatteluun esityksen, joka vaati paljon vaivannäköä, mutta esityksen jälkeen hän ei saanut yrityksestä enää yhteydenottoa, minkä vuoksi vaivannäkö tuntui suurelta eikä viestinyt hakijoiden arvostamisesta: *”Se oli kokemuksena, mä ajattelin et niinku kiva, mut ehkä just se, et sit, kun näki sen vaivan ja sit ei ees siinä vaihees ollu tullu sitä vikaa viestii heidän puoleltaan, niin se ehkä sit yhdistelmänä jäi vähän semmonen, et suuttutti.” (H10)*

Valintamenetelmät voivat myös antaa signaaleja työnkuvasta, työtehtävistä ja siitä, millaista arki yrityksessä on. H6 totesi kokemistaan valintamenetelmistä, johon kuului ryhmähaastattelu, enneagrammi-testi ja puheen pitäminen, että *”noi oli semmosia tehtäviä, missä varsinkin pääsi tavallaan näkemään sitä yritystä vielä uudella tavalla, et*

*minkälaisia asioita ne niinkun teettää.* ” H6 koki valintamenetelmien kertovan myös työn vaatimuksista, sillä osaan tehtävistä ei annettu mitään ennakko-ohjeita, mikä puolestaan antoi H6:lle signaalin siitä, että työ vaatii ja työssä arvostetaan heittäytymiskykyä. Myös H2 koki case-tehtävän antavan vihjeitä työn vaatimuksista, mutta myös työnkuvasta, työntekijöiden kompetenssista ja vaikuttavan myös organisaation houkuttelevuuteen:

*”Sain aika hyvän kuvan niinkun verkkomateriaalin ja kaverin sparrauksen avulla siitä, et millainen se haastattelu tulee olemaan. Ja se, mitä enemmän siinä niinku treenas, tutustu, nii sitä mielenkiintoisemmalla se koko homma vaikutti. - - Se kävi niinku ilmi jo siitä matskusta, että sen mä tiedän, et se on sen verta kovan luokan firma, et se ei riitä olla ihan hyvä, vaan pitää niinkun loistaa siinä haastattelussa. - - Kun pääsi tutustuun vähän siihen, mitä se vaatii, mitä ne bisnescaset on, mitä niitten ratkominen on, se rupes kiinnostaan ihan hirveesti. ” (H2)*

Käytetyt valintamentelmät viestivät hakijalle myös rekrytoijien tavoitteista ja henkilöstöpolitiikasta. H6:n tehtävänä oli tehdä persoonallisuustesti, johon hän suhtautui varauksella lukiessaan testin tieteellisen pohjan puutteesta. Työntekijät myös arvioivat valintamentelmiä ja niiden soveltuvuutta osana rekrytointiprosessin huolellisuutta. Toisaalta H6 koki, että persoonallisuustesti viesti siitä, että työnantaja haluaa löytää tiimin jäseneksi tietynlaisen persoonan ja tiimin yhteistyö on työyhteisössä tärkeää: *”Se selkeesti kerto myöskin siitä, että ne etsii sinne myöskin tietynlaista persoonaa. Et ne ei oo vaan kiinnostunut siitä, et millainen sun CV on ja mitä sä saat aikaan, vaan mä ajattelin et se on myös niin että, että he on kiinnostuneita myös siitä, että he saa niinku hyvän työkaverin.” (H6)*

## **Valinta ja päätöksenteko**

Haastattelujen ja muiden valintamenetelmien jälkeen rekrytointiprosessissa on hakijan kannalta odotusvaihe, joka päättyy valintaan ja valinnasta viestimiseen, joka päättää hakijan näkökulmasta rekrytointiprosessin. Tapa, jolla valinnasta ilmoitetaan, vaikuttaa hakijan työnantajakuvaan ja rekrytointikokemukseen hyvin merkittävästi. Valinnasta

ilmoittaminen ja sen huolellinen ja henkilökohtainen hoitaminen signaloi hakijalle organisaation kiinnostusta ja arvostusta hakijaa kohtaan, rekrytoinnin merkityksellisyyttä ja huolellisuudesta sekä järjestelmällisyydestä.

H7:lle valintapäätöksestä ilmoitti rekrytoinnissa mukana ollut HR-johtaja, ja johtotason henkilön yhteydenotto viesti H7:lle sitä, että rekrytointia ja työnhakijoita pidetään organisaatiossa tärkeinä ja teki rekrytointikokemuksesta henkilökohtaisen. ” *Oli jotenkin sekin kiva, et tää soitti tää niinkun HR-johtaja, koska tota hän oli kuitenkin ollut molemmissa haastatteluissa ja silleen jotenkin osoittaa sitä, että on jotenkin tärkeä haku.*” H7:lle myös kerrottiin valinnan perusteista, mikä lisäsi kokemusta hakijoiden arvostamisesta: ”*Sä oot tosi hyvä tyyppi - - olis kyllä haluttu ottaa sut kanssa’ - - Tuli semmonen tosi positiivinen fiilis siitä. - - Jotenkin jäi, sitten kun se harmitus alko haihtumaan, niin tota silleen, et vitsi, kun hoitivat hyvin!*” Myös H9:n kohdalla valintapäätöksen hakijaa arvostava viestintä viimeisteli hyvän rekrytointikokemuksen ja vaikutti positiivisesti työnantajakuvaan: ”*...eikä valittu sua ja sitten mainitsi kuitenkin niinkun et, tota niin pidä silleen, pysy yhteydessä ja ehdottomasti jos tulee jotain muita paikkoja niin niinku silleen, voit käyttää meitä suosittelijana, et jäi tosi hyvä fiilis ja muuten. Et sekin oli ehkä semmonen niinkun tekijä, mikä sitten niinku, et ei mua niinku jääny ollenkaan loppupeleissä harmittamaan, se etten mä saanut sitä ja jäi vaan tosi hyvä fiilis koko prosessista.*”

Valinnan viestinnän yhteydessä hakijat arvostavat erityisesti palautteen antoa. Palaute antaa hakijalle vihjeitä työn vaatimuksista, hakijoiden kunnioituksesta sekä siitä, millä perusteella valinnat on tehty. Perusteiden kuuleminen vähentää hakijan epätietoisuutta ja epävarmuutta, ja mikäli valinnalle ei anneta perusteita, tekee hakija itse päätelmi siitä, miksi häntä ei valittu. Nämä päätelmät voivat myös olla vääriä, joten organisaation olisi hyvä antaa palaute, jotta hakijalle ei jää epäselvyyttä. Palaute on myös yhteydessä hakijoiden käsitykseen rekrytointiprosessin vaatimuksista: mikäli hakija saa etenkin valmistautumista vaatineista tehtävistään palautetta, ei hän näe tehtävien valmistautumisen määrää liiallisena, toisin kuin ilman palautetta. H2 totesi palautteen olevan tapa hoitaa rekrytointiprosessi huolella loppuun hakijaa kunnioittaen:

*”Mun mielestä se on tosi hyvä ja kertoo taas siitä, että se on niinkun hyvä tapa kohdella hakijaa kunnioittavasti, et annetaan palautetta sillain, et kiinnostaa se hakija ja sen niin kun ambitiot sen verran, et haluaa auttaa. Silloinkin kun ei pääse. - - Kumpi kaikista työhaastatteluista sais aina palautteen!” (H2)*

Usein organisaatiot jättävät ilmoituksen valinnasta kokonaan viestimättä, tai viesti päätöksestä tulee myöhemmin, kuin luvattu. Tämä vaikuttaa erityisen negatiivisesti työnantajakuvaan, ja vaikka rekrytointikokemus olisi ollut hakijalle mieleinen, voi valintapäätöksen viestimättä jättäminen musertaa prosessissa aiemmin rakentunutta positiivista työnantajakuva. Ilmoittamatta jättäminen vaikuttaa hakijan arvioihin kiinnostuksesta ja kunnioituksesta hakijaa kohtaan, välinpitämättömyydestä, kiireestä, sisäisistä prosesseista ja organisointitaidoista, rekrytoinnin tärkeydestä yrityksessä, reiludesta ja työntekijöiden kohtelusta. H5:lle luvattiin ilmoittaa valinnoista seuraavalla viikolla, mutta H5:lle ei koskaan virallisesti ilmoitettu, ettei häntä valittu tehtävään. H5:n kokemus organisaatiosta oli ollut haastatteluvaiheeseen suhteellisen hyvä, mutta ilmoittamatta jättäminen huononsi työnantajakuva reilusti. H5 arvioi ilmoittamatta jättämisen viestivän siitä, miten organisaatiossa suhtaudutaan rekrytointiin ja millaista organisaatiossa työskentely olisi ollut:

*”Siellä on varmaan aika kiire siel sisällä ja niinku sillai että, oiskohan esimerkiks jollekin perehdyttämiselle ollu aikaa. - - Ja onks siel niinkun kokonaisuudet jotenki hallussa. - - Varmaan siis myös et ei vaan ymmärretä, et ehkä ne ei oo tehny ihan hirveesti tollasii rekrytointeja, ku niil ei oo selkeetä kaavaa sille. Et ei ymmärretä sitä, et kuin suuri merkitys sillä on sit lopulta siihen, et mitä ihmiset ajattelee - - ehkä tietämättömyyttä ja sit semmosta, et kiireessä unohtuu asioita.” (H5)*

Myös H4 ei saanut viestiä valinnasta. Lisäksi hänelle oltiin luvattu antaa jälkikäteen persoonallisuustestien tulokset, joita hän joutui lopulta kyselemään useaan otteeseen ilman, että organisaatiosta vastattiin hänelle pitkään aikaan. H4 kokee ilmoittamatta jättämisen ja hakijoiden huomioonpuutteen viittaavan siihen, miten työntekijöitä kohdellaan yrityksessä: *”Sitä kautta tulee ainakin mulle se kuva, että miten ihmisiä siellä*

*sit luultavasti kohdellaan ylipäänsä. Että jos on yritys, missä ei edes vastata, niin kyllä siinä tulee vähän sillai, että onks se tää hällä väliä -asenne kaikkii henkilökuntaa kohtaan. Ehkä just sitä, että viittiiks sinne sit töihin hakee.”*

### **Rekrytointiviestintä ja kokonaisvaltainen rekrytointiprosessin organisointi**

Rekrytointiviestintä on jatkuva ja kiinteä osa rekrytointia ja kaikkia prosessin vaiheita. Osa rekrytointiviestinnästä on ominaista tietylle prosessin vaiheelle, ja näitä rekrytointiviestinnän osia on tarkasteltu aiemmissa kappaleissa. Prosessin kokonaisuuden kannalta tärkeää on jatkuva tiedotus rekrytointiprosessin tilanteesta ja etenemisestä sekä johdonmukaisuus rekrytointiviestinnässä. Työnantajakuva rakentuu kokonaisvaltaisesti arviona organisaatiosta työnantajana perustuen kokonaisvaltaiseen kokemukseen rekrytointiprosessista. Tässä luvussa tarkastellaan rekrytointiprosessin organisoinnin ja rekrytointiprosessia koossa pitävän rekrytointiviestinnän vaikutuksia työnantajakuvaan kokonaisvaltaisesti, puhuen koko rekrytointiprosessista.

Hakijoiden jatkuva tiedottaminen rekrytointiprosessin etenemisestä viestii rekrytointiin panostamisesta ja hakijoiden kunnioittamisesta ja arvostamisesta. Tämä vaikuttaa työnantajakuvaan positiivisesti. H8:lle luvattiin soittaa viikon päästä rekrytoinnin tuloksista, mutta kun aikataulun tiedettiin venyvän, tiedotettiin hakijoita tästä. Tämä loi H8:lle positiivista työnantajakuvaa hakijoiden kunnioittamisen kautta. Myös H6 arvosti kokemassaan rekrytoinnissa jatkuvaa tiedottamista: *”Koko ton sen ajan, mitä mä niiten kanssa olin tota, puheissa, niin ne oli koko ajan tosi nopeita ja piti tosi hyvin koko ajan ajan tasalla, siitä missä mennään, et se on niinkun ehdoton plussa. Ja mä ite arvostan sitä - - kun sä oot käynyt haastattelussa, niin sehän on maailman pahinta, jos mitään ei ilmoiteta.”* Myös H4 koki onnistuneen ja jatkuvan rekrytointiviestinnän viestivän yrityksen kiinnostuksesta ja arvostuksesta hakijoita kohtaan:

*”Sieltä tuli kunnon viesti aina, että olemme nyt tässä vaiheessa ja menee vielä näin monta päivää. Että tiesi koko ajan, että missä vaiheessa siellä ollaan, ja sitten lopuksi, kun tuli, että et päässyt, niin siinä oli, että saat soittaa palautetta. - - Se oli tosi kiva, ja kyllä jäi*



*hyvä kuva siitä, ja tuli semmoinen, että ihanaa, että jos on myös yrityksiä, ketä kiinnostaa ne ihmiset.” (H4)*

Rekrytointiprosessissa on tärkeää, että organisaatio pitää lupauksensa, joita se on hakijoilleen antanut. Lupauksista kiinni pitäminen tai niiden rikkominen viestii hakijalle organisaation arvostusta hakijoita kohtaan, rekrytointiprosessin organisoinnista ja sen huolellisuudesta, organisointitaidoista, kiireestä, ja siitä, miten organisaatiossa muuten asiat ja lupaukset pitävät. H7:n työnantajakuvaan vaikutti hyvin paljon lupauksen rikkominen rekrytointiprosessissa. Ensinnä rekrytoija oli luvannut H7:lle, että haastattelun yhteydessä pidetyistä testeistä voi kysyä häneltä sähköpostitse, mutta H7 ei saanut kysymyksiinsä vastauksia. Lisäksi luvatussa rekrytoinnin aikataulusta ei pidetty kiinni, vaan ilmoitusaika venyi ja H7:n soittaessa ja tiedustellessa prosessin tilannetta vaikutelma turhautuneesta rekrytoijasta lisäsi vaikutelmaa kiireestä organisaatiossa sekä hakijoiden huonosta arvostuksesta. *”Tosi turhautuneen kuulonen siellä puhelimessa ja oli et ’oottele nyt vaan ihan rauhassa, et kyllä suhun ollaan sit yhteydessä!’ - - Ilmeisesti hän oli saanut paljon puheluita, hirvee kiire tai jotain. Et mä niinkun ymmärrän sen nyt, kun oon ite tekeen rekrytointia, mutta tota se, että et sä voi antaa sen näkyy tolleen, koska se on vähän niinkun asiakas se hakija. Tai se voi olla oikeesti tuleva asiakas.” (H7)* H1 puolestaan koki, että rekrytoinnissa lupauksen pitämättömyys *” viestii siitä, että siellä yrityksessä ei niinkun asiat ehkä pidä. Eli juuri se, että jos sanotaan tätä, niin ei voi oikein olla varma mistään. - - [työntekijänä] saattas kummitella siellä mielessä, että nii, et ei täällä enenkään oo välttämättä lupauksia pidetty.”*

Rekrytointiviestintä on tärkeää prosessin sujuvuuden kannalta. Työnantajakuva kannalta hyväksi on sujuva, nopea ja hyvin organisoitu rekrytointiprosessi, jossa hakija koko ajan tietää haun tilanteen. Kokonaisvaltainen kokemus rekrytointiprosessin organisoinnista viestii hakijalle organisaation sisäisistä prosesseista, organisoinnista ja johtamisesta, ammattitaidosta ja suhtautumisesta rekrytointiin, hakijaan ja työntekijöihin. Lisäksi rekrytoinnin organisointi viestii myös organisaation työntekijöiden kompetenssista ja kokemuksesta.

H10 koki yhdessä kertomassaan kokemuksessa rekrytinnin olleen todella huonosti organisoitu: H10 haki organisaatiosta alkujaan yhtä positiota, mutta lopulta häntä juoksutettiin eri osastojen kolmessa eri haastattelussa. Rekrytinnin organisointi vaikutti H10:n arvioihin organisaation sisäisestä organisoinnista, yksikköjen välisestä yhteistyöstä, tiimityöstä, järjestelmällisyydestä, sisäisestä viestinnästä, työnjaosta ja erityisesti tehottomuudesta. Kolmannessa haastattelussa haastattelija myös ihmetteli H10:lle, miksi hän on hakenut organisaation toiseen yksikköön, mikä viesti erityisesti organisaation organisointitaidoista sekä yksikköjen välisestä yhteistyöstä: *”jotenkin se pisti vähän niinkun vaikeeseen asemaan tai se oli vähän niinku ikävää, että mä oon nyt hakemassa samaan firmaan, et eiks, miks mä oon käyny kolmessa eri, et ekste voi niinku keskenään koordinoida tätä jotenkin ja miks te alatte syytteleen täällä mua.”*

Myös H5:n kokemus vaikutti hänen arvioihin organisaation sisäisistä prosesseista ja viestinnästä. H5 sai haastattelun jälkeen soiton organisaation työntekijältä, joka ei ollut ollut hänen haastattelijanaan. Tämä kysyi H5:n kiinnostusta toiseen mahdollisesti aukeavaan positioon, ja kysyi samoja asioita, mitä H5 oli kertonut jo työhaastattelussa. *”Tuli semmonen olo, et se ei niinkun oikeestaan tiennyt yhtään mitään, niinku et mitä mitä mä oon aiemmin kertonut itsestäni ja mikä mun tilanne on ja kerroin hänelle käytännössä siis iham samat asiat, mitä olin siinä edellisessä haastattelussa kertonut.” (H5)*

Rekrytointiprosessin organisoinnissa työnantajakuvan kannalta on erittäin merkittävää, että prosessi on toteutettu hakijaa kunnioittavasti. Kuten H8 totesi, *”yrityksen pitäis kohdella myös työnhakijoita niin kuin asiakkaita.”* Rekrytointiprosessin organisointi ja johtaminen viestivät organisaation organisoinnista ja johtamisesta ylipäänsä. H1 ei kokenut rekrytointiprosessia sekavien järjestelyjen, rekrytointiviestinnän heikkouden ja hakijan eri haastatteluissa juoksuttamisen vuoksi hakijaa arvostavaksi, mikä johti organisaation toiminnallisen kuvan heikkenemiseen. Rekrytointiprosessin toimivuudesta H1 teki siten päätelmiä organisaation sisäisistä prosesseista: *”Siellä ei oo kaikki kunnossa. - - Jos ne ei osaa hoitaa niitä asioita kunnolla, niin tuntuu siltä, että arki ei rullaa siellä, sillan se heikentää sen koko yrityksen toiminnallista kuvaa, vaikka se onkin vaan yks raapasupinta ja se on toiselta puolelta, niin siitä tulee kokonaan siitä yrityksestä sellanen kuva, et ne ei ehkä hoidea asioita kunnolla loppuun asti.”*

H10 sen sijaan yhdessä kokemuksistaan haki vaativaa paikkaa, ja rekrytoija kyseenalaisti, miksi H10 haki kyseistä paikkaa ilman alan kokemusta. Tämä viesti H10:lle rekrytointiin panostamisesta ja hakijan arvostamisesta sekä henkilökohtaisuudesta. ”*Eiks se oo lukenut mun CV:tä tai mitään papereita, et mikä ihme, vähän niinkun naureskeli, tai se oli vähän jotenkin semmonen. - - Jotenkin outoo. Tuli sellanen olo, nii joo, et eksä oo sit lukenut näitä mun papereita läpi, että itsehän sää oot pyytänyt mut tänne haastatteluun. - - Vaikuttaa sit sellaseen - - et miten huolella ne sit tekee asioita, tai et onkse sit vaan huolimattomuutta - - ne ei ainakaan oo täsmällisiä.*” (H10)

Sen sijaan kokonaisvaltainen kokemus rekrytointiprosessista vaikutti H9:lle työnantajakuvaan positiivisesti. H9 totesi kokemuksen olevan ”*ehdottomasti parhaita kokemuksia, mitä mä oon tähän mennessä elämäni aikana käynyt.*” Tähän vaikutti rekrytointiprosessin nopeus, jatkuva yhteydenpito monien eri työntekijöiden kanssa ja rekrytointiviestinnän johdonmukaisuus. Prosessi oli myös hyvin hakijaystävällinen ja osoitti hakijoiden arvostusta. Prosessin sujuvuus viesti H9:lle myös organisaation sisäisistä prosesseista ja niiden joustavuudesta. ”*Koko ajan kohdeltiin mua niinku tosi hyvin ja silleen kokonaisuudessaan ja oltiin tosi mukavia ja kaikkee semmosta yleistä jutteluukin siinä samalla. Mikä ehkä anto just semmosen fiiliksen, et ei ollu niinku mikään semmonen jäykkä niinku corporate process, vaikka sinänsä iso firma onkin.*” (H9)

Myös H2:n positiivisen työnantajakuvan rakentumiseen vaikutti rekrytointiprosessin hakijaystävällinen ja huolellinen toteutus. Tähän vaikutti nopea rekrytointiviestintä, hakijan jatkuva tiedottaminen ja hakijaa kunnioittava ote. H2 totesi, että ”*siin oli hyvin niinkun tyylikkäästi, sillain haastateltavaa kunnioittavasti oltiin toteutettu se.*” Rekrytoinnin organisointi viesti H2:lle myös organisaation sisäisistä prosesseista: ”*Semmonen joustava, jos se rekrytointiprosessi on tommonen joustava, ne voi ottaa sut sillon, kun sulle sopii - - ja sitten ne pystyy tekeen päätöksiä noin nopeesti, niin ainakin sellanen joustava rakenne sillä yrityksellä, joustava organisaatio sillä yrityksellä.*”

## 4.2 Y-sukupolven arvot ja yhteensopivuus organisaation kanssa

Työnantajakuvaan rakentumiseen vaikuttavat yksilön omat kokemukset, ajatukset ja mielipiteet. Yksilön arvot ovat avainasemassa, kun hakija tekee arvioita organisaatiosta työnantajana: rekrytointiprosessissa hakijat havainnoivat organisaation arvoja ja suhteuttavat niitä omiinsa, ja arvioivat organisaation sopivuutta työnantajaksi. Työnantajakuvaan vaikuttaakin erityisesti yhteensopivuus organisaation kanssa, joka perustuu organisaation ja hakijan arvomaailmojen vuoropuheluun. Tämän tutkimuksen tutkittavien ollessa Y-sukupolven ikäluokkaa, on tutkimuksessa havaittu Y-sukupolvelle työelämässä tärkeitä arvoja. Tässä kappaleessa tarkastelemme ensin, millaisia nämä arvot ovat. Toiseksi käsittelemme sitä, miten Y-sukupolven hakijat arvioivat yhteensopivuuttaan organisaation kanssa, ja miten se vaikuttaa työnantajakuvaan.

Y-sukupolven työnhakijoille tärkeää on työn merkityksellisyys. Y-sukupolven jäsenet miettivät entistä tarkempaan, mitä haluavat tehdä työkseen, millaisessa organisaatiossa ja mikä on työn merkitys. Y-sukupolvelle tärkeää ovat organisaation toiminnan tarkoitus, arvot, tavoite ja visio. Myös työn mielekkyys on Y-sukupolvelle tärkeää. H6:n työnhakua ohjasi paljon hänen pohdintansa siitä, millaista työtä haluaa tehdä: *”Mä oon ihan kauheen paljon miettinyt sitä, että millaista työtä mä haluan tehdä ja mistä mä niinkun sen, mistä tulee se työn mielekkyys ja minkälaisia unelmia mulla on ja sit niinku ennen kaikkee ehkä sitä, et minkälaisia arvoja mulla on, et miten mä haluan, että ne esimerkiksi näyttäytyy sitten työelämässä.”* Myös H5 arvioi organisaatiota sen toiminnan tarkoitukseen perustuen: *”Ne [organisaation tavoitteet] ois ehk semmosia, missä mä koen, että mulla ois intoa ja ois näkemystä ja niinkun halua kehittää sitä, mitä ne tekee ylipäätään, kun se perustoiminta-ajatus sillä yrityksellä on semmonen mitä, mikä ittee kiinnostaa.”*

Työn mielekkyyteen vaikuttaa myös työn tekemisen tapa. Myös H2 arvioi työn mielekkyyttä sen perusteella, miten työtä organisaatiossa tehdään. Hän oli kiinnostunut vaihtelevista projekteista ja työtehtävistä, mikä myös toistui muiden haastateltavien kohdalla. Y-sukupolvea kiinnostavat vaihtelevat työympäristöt, joissa on tarjolla erilaisia haasteita. Myös uuden oppiminen koetaan tärkeäksi. H2 totesi, että *”kuulostais paljon hienommalta olla useiden asiakkaiden kanssa tekemisissä, oppia nopeesti uutta, sitten*

*soveltaa sitä ja siirtyä sit seuraavaan projektiin, kuin olla jossain - - jotain samaa projektia vääntään kolme vuotta, sitten se tapetaan, kun ei ois tullu tarpeeks voittoa.”*

Organisaation vastuullisuus on yhä tärkeämpää Y-sukupolvelle. H3 kiinnostui hakemaan organisaatioon lukiessaan lehtikirjoituksen, joka kertoi organisaation hyväntekeväisyysprojektista. *”Mua viehättää semmoset suht jollain tavalla tälläiset nuorekkaat, tai tämmöset ketterät yritykset. - - Muhun kiinnittää huomiota semmonen, että tehään vähän niiku semmsota yleistä hyvää, sen sijaan että puhutaan vaan pelkästään jostain myynnistä ja tälläisestä.”* (H3) H3 ei myöskään halunnut työskennellä organisaatiossa, joka ei sovi yhteen hänen arvojensa kanssa. Y-sukupolvelle arvot ovat merkityksellisiä, ja esimerkiksi H10 koki arvot ja tasa-arvon toteutumisen työssä hyvin tärkeänä tekijänä. Eräässä haastattelukokemuksessa hän arvioi tasa-arvon toteutuvan organisaatiossa puutteellisesti, minkä vuoksi hän jo kesken rekrytointiprosessin totesi, ettei haluaisi ottaa työtä vastaan kyseisestä organisaatiosta.

Y-sukupolvelle tärkeää ovat myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä työhyvinvoinnin asiat. Y-sukupolvi ei välttämättä halua omistautua varauksetta työlleen, vaan myös vapaa-aikaa arvostetaan. H9 totesi, että *”mä ite en missään nimessä halua elää pelkästään mun työlle.”* H6:lle myös työaikojen noudattaminen on tärkeä osa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Haastattelussa rekrytoija kertoi työntekijöiden taipumuksesta tehdä töitä yömyöhään, mikä viesti H6:lle työaikojen noudattamisesta: *”Se ei oo kyl ok. Semmosista asioista mä oon aika tarkka. Että kun mulla on joku työaika ja se on sovittu, niin mä en oo niinkun koko-aikaa tavoitettavissa. - - Jäin kanssa miettimään, että mitenkähän paljon tässä niinkun odotetaan sitä, että sä oot itekin sitten niinkun koneen päässä tai puhelimen päässä kolmelta yöllä.”* Myös H7 näki työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tärkeänä ja myös työn joustojen viestivän tästä:

*”Kun mä oon aina aatellu sitä, että työ on osa omaa elämää eikä, että on niinkun erillään iso työfunktio ja sitten on pikkusen jotain vapaa-aikaa siinä. Vaan enemmän, että sen työn lomassa voi käydä nopee parturissa ja voi mennä jonkun kaverin kanssa lounaalle*

*ja sit palata taas töitten pariin ja muuta. - - Mä luulen, et jotkut etätyömahdollisuudet, en usko, että on hirveen hyvät.” (H7)*

Y-sukupolven arvot ovat avainasemassa, kun työnhakija arvioi yhteensopivuutta organisaation kanssa. Yhteensopivuuden arviointi perustuu ensinnä organisaation ja yksilön arvojen yhteensopivuuteen ja toiseksi organisaation työyhteisön ja työntekijöiden ja yksilön persoonan yhteensopivuuteen. H6:n kohdalla erityisesti työn eettisyyden näkökulma oli merkityksellinen vaikutin siihen, miten hän koki yhteensopivuuden organisaatioon. Hänellä oli erilaiset näkemykset siitä, miten työtä tulisi tehdä eettisesti, mikkä johti siihen, ettei H6 nähnyt lopulta itseään organisaatiossa työntekijänä. Erityisesti haastattelijat viestivät H6:lle organisaation arvoja ja toimintatapoja.

*”Sanoin semmosia asioita [haastattelussa], jotka niinku mun mielestä on niinkun just näin ja tälläsillä periaatteilla niitä täytyis tehdä, ja ne oli mun mielestä niinku tosi hyviä vastauksia ja mä olin tosi innoissani, että mulla oli niin selkeitä näkemyksiä, mut sit selkeesti niistä haastattelijoista huomas, että mä oon niinkun aivan väärillä raiteilla sen mielestä. Et se ei tavallaan ollu kyse siitä, että mä olisin epäonnistunut, mut ihan oikeesti niin vaan jotenkin oli ihan erilaiset näkemykset. - - Ne laitto muitakin tämmösiä korjauksia [palautteen yhteydessä], mut nää korjaukset oli semmosia, että mä en ensinnäkään kaikkia allekirjoita. - - Jossain kohtaa mä en niinku esimerkiks oo samoilla linjoilla, et mun mielestä nää ei oo niinkun totuuksia.” (H6)*

Yhteensopivuutta organisaatioon arvioidaan myös henkilösidonnoisin merkityksin. Tämä tapahtuu rekrytointiprosessissa tavattujen henkilöiden persoonan ja toimintatapojen arvioinnin kautta sekä näiden havaintojen suhteuttamisella hakijan omaan persoonaan ja toimintatapaan. H6 arvioi rekrytoijien perusteella omaa sopivuuttaan organisaation työyhteisöön ja sitä, miten henkilökemiat voisivat työyhteisössä hänen kohdallaan toimia. H6 ei arvioidensa perusteella kokenut haluavansa työskennellä organisaatiossa.

*”Ne sähläs siinä tosi paljon. Jotenkin kun niitä persoonia mä niinkun mietin, et ne on niinku varmaan tosi semmosia, ne on niinkun erilaisia kun mä. Et mä tykkään semmosesta*

*niinku, jos mä teen ite töitä - - että niinku jokainen päivä ei olis semmosta niinku kauheeta kaaosta. Että mä huomaan, että mä väsyn semmosessa niinku työyhteisössä tosi helposti ja musta tuntu, että ne ihmiset niinku loi aika nopeesti kaaosta ympärilleen. - - Mä tässä vähän jo mietin, että voi apua, jos mä nyt pääsenkin sitten jatkoon. - - Mut kyl mä oon vähän oikeesti helpottunut, että ne ei mua valinnut. - - Mä jäin niinkun miettiin sitä, erityisesti tavallaan sen esimies-alainen -suhteen kautta, että minkälainen suhde sitten meille olis tavallaan syntynyt ja mitäköhän se meidän persoonien erot olis siinä itse työssä sitten tarkoittanut.” (H6)*

Myös H9 arvioi yhteensopivuutta organisaatioon henkilökemioiden kautta. *”Tuntu siltä, et tosi paljon ne henkilöt, ketä mä kerkesin tavata, niin myös silleen henkilökohtaisella tavalla tuntu, et tuli hyvin juttuun, mikä on mun mielestä kans tosi tärkeätä, jos miettii, et niiden ihmisten kans tulee sit tekemään töitä.”* Henkilökemioiden kautta H9 yhteensopivuuden organisaatioon hyväksi ja työnantajakuvan houkuttelevaksi. H7 puolestaan arvioi yhteensopivuutta työntekijöiden viestimän työkuultuurin ja ilmapiirin kautta: *”Niin on ehkä semmonen, tajunnut et ehkä ei se semmonen pukumaailma ees oo mua varten, vaan tommonen rennompi, start up -henkisempi ympäristö.”*

### **4.3 Työnantajakuvan muuttuvuus ja moninaisuus**

Työnantajakuva on jatkuvasti muuttuva ja uudelleenrakentuva rakenne. Työnantajakuvan vahvuuteen vaikuttaa rekrytointiprosessissa se, kuinka pitkään hakija on ollut prosessissa mukana ja kuinka paljon hän on ollut organisaation kanssa tekemisissä. Mitä pitempään hakija on ollut mukana, sitä vahvempi työnantajakuvasta muodostuu, ja sitä epätodennäköisemmin se tulee radikaalisti muuttumaan, vaikka työnantajakuva onkin muuttuva rakenne. Mikäli rekrytointiprosessissa hakijalle on syntynyt äärimmäisen positiivinen tai negatiivinen kuva, on tuo kuva pysyvämpi. Esimerkiksi H9 muisti hakeneensa aiemmin samasta organisaatiosta kesätöitä avoimella hakemuksella, jolloin rekrytointiprosessin venyminen jäi harmittamaan ja hän ei enää ajatellut hakevansa kyseiseen organisaatioon. H9:n aiempi kokemus oli kuitenkin ollut hyvin lyhyt, jolloin työnantajakuvasta ei muodostunut vahvaa kuvaa, vaan työnantajakuva oli hälvennyt.

Työnantajakuvat ovat työnhakijoiden välillä erilaisia, mutta yksittäisellä työnhakijalla voi olla organisaatiosta myös useampia, monta erilaista työnantajakuva. Tämä toteutuu erityisesti isompien yritysten, joilla on useita eri osastoja ja yksiköitä, kohdalla. Vaikka monet instrumentaaliset piirteet ovat organisaatiossa yksiköiden välillä samoja, rakentuvat työnantajakuvan erot eri yksiköiden välillä erityisesti symbolisten piirteiden kautta. H10:n rekrytointikokemuksessa häntä haastateltiin saman organisaation kolmelle eri osastolle, ja H10:lle muodostui kaikista eri osastoista erilainen kuva työnantajana. Erilaiset työnantajakuvat perustuivat erityisesti haastattelukokemuksen perusteella tehtyihin arvioihin osastojen ammattitaidosta, hakijan arvostuksesta ja työyhteisöstä. H10 totesi työnantajakuvan olevan yksikköriippuvainen ja hänen saaneen erilaiset kuvat siitä, millaista eri yksiköissä työskenteleminen olisi.

Myös H8 tunnisti yksikköjen väliset erot työnantajakuvassa. H8 haki töitä isosta organisaatiosta, jossa hän oli ollut aiemmin töissä eri yksikössä. H8 ei kuitenkaan perustanut päätelmiään organisaation työnantajakuvasta kokemuksiinsa organisaation eri yksikössä, vaan totesi, että *”kun se on niin iso talo, et siin on tosi vaikee sanoo ja verrata niitä eri osastoja. Et siel on niin laidasta laitaan.”* Myös H3 tunnisti työnantajakuvan moninaisuuden: *”Siel oli just niitä yksiköitä paljon, et ketä siel sit haastattelee, mutta et voihan se olla tosi erilainen jossain muualla.”*

#### **4.4 Rekrytointiprosessissa rakentuneen työnantajakuvan vaikutuksia**

Tutkimus todistaa, että rekrytointikokemus ja siinä rakentunut työnantajakuva voivat todella muuttaa ihmisten käsityksiä ja suhtautumista organisaatioon. Prosessissa rakentuneella työnantajakuvalla onkin monia merkittäviä vaikutuksia niin prosessin aikana kuin sen jälkeen. Rekrytointikokemus ja työnantajakuva voivat toimia organisaatiolle kilpailuetuna, joka erottaa sen kilpailijoistaan ja vaikuttaa rekrytointin tuloksiin ja hakijoiden käyttäytymiseen.



Työnantajakuva vaikuttaa sekä käynnissä olevaan rekrytointiprosessiin, että myöhempiin rekrytointeihin. Prosessin aikana rakentuva huono työnantajakuva voi johtaa hakijoiden jättäytymiseen rekrytointiprosessista tai kieltäytymiseen työtarjousta kohtaan. Hakijoille (H6, H10) rekrytointiprosessissa rakentunut negatiivinen työnantajakuva vaikutti hakijaan siten, että hakijat eivät olisi ottaneet työtarjousta vastaan, vaikka sitä olisi heille tarjottu. Lisäksi rekrytointikokemuksessa rakentunut työnantajakuva vaikuttaa siihen, ovatko hakijat kiinnostuneita organisaation työmahdollisuuksista jatkossa. Esimerkiksi H10 huomasi organisaatiossa uuden avoimen paikan, mutta ei huonon kokemuksen vuoksi halunnut enää hakea uudestaan, kun taas H2 totesi loistavan rekrytointikokemuksen ja positiivisen työnantajakuvan vuoksi hakevansa varmasti uudestaan organisaatioon. H1 sen sijaan ei ollut enää huonon kokemuksen johdosta kiinnostunut organisaatiosta työnantajana, vaan aikutui töihin organisaation kilpailijalle.

Työnantajakuva toimii merkittävänä kilpailuetuna rekrytointiin suhteen, mutta huono hakijakokemus ja työnantajakuva voivat myös viedä organisaatiolta sen olemassa olevia kilpailuetuja. H10 haki kahteen yritykseen samaan aikaan. Toinen organisaatio oli tunnettu ja hyvän maineen ja brändin omaava ja H10:llä oli organisaatiosta etukäteen hyvä käsitys. H10 oli myös kuullut organisaatiosta paljon positiivisia kertomuksia. Organisaatiolla oli etukäteen hyvä työnantajakuva H10:n mielestä, ja hän halusi sinne mieluummin töihin, kuin toiseen hakemaansa organisaatioon, joka oli hänelle entuudestaan täysin tuntematon. Kuitenkin lopulta entuudestaan tutun organisaation rekrytointiprosessi oli hoidettu huonosti ja H10:lle rakentui negatiivinen työnantajakuva, kun taas entuudestaan tuntemattoman organisaation huolellinen rekrytointiprosessi loi positiivisen työnantajakuvan, mikä johti siihen, että H10 suosikin entuudestaan tuntematonta organisaatiota ja halusi mieluummin töihin kyseiseen organisaatioon.

*”Mä olin niinku ekana ajatellu, et mä haluan tonne [yritys A:lle]. - - Mun ystävä oli siellä töissä. - - Se yks yksikkö vaikutti tosi kivalta. - - [Yritys A:lla] oli ehkä joku tuttu brändi tai se oli mulle ennestään tuttu yritys et siinä mielessä, sit tää mis mä oon nykyään töissä, niin se ei sanonu mulle yhtään mitään. Mut sit siitä haastattelusta jäi jotenkin semmonen - - et oiskohan tää, ja ne hoiti sen rekryn jotenkin fiksummin, nii sit tuli vaan niinku siitä sitten, et mä haluisin sinne! Ihan vaan sen haastattelun pohjalta. Tai jotenkin et tuntu, et*

*niil ei ollu nimee niin paljon, mut ehkä jotenkin kunnianhimoisemmilta - - vähän semmonen niinkun, jos miettiis, et tekis sijoitusta, et otatko varman valinnan vai riskin, mikä voi tuottaa, niin siinä oli sit ehkä vähän tällänen asetelma.” (H10)*

Rekrytointikokemuksessa rakentunut työnantajakuva vaikuttaa myös hakijoiden suosittelukäyttäytymiseen ja virusmarkkinointiin. Etenkin rekrytointikokemuksen ja rakentuneen työnantajakuvan ollessa negatiivinen, kertovat hakijat kokemuksestaan paljon muille ihmisille. Esimerkiksi H7 totesi huonosta kokemuksesta kerrottavan: *”Vähän samanlainen kuin on huono asiakaspalvelukokemus, niin jos on huono rekrytointikokemus, niin tota, kyl se ihminen kertoo sen todella monelle.”* Myös H9 totesi, että kokemastaan positiivisesta kokemuksesta ei tule kerrottua yhtä paljon, kuin aiemmasta negatiivisesta kokemuksesta: *”Siitä mä oon itseasias puhunu paljon mun kavereiden kanssa ja niinku paljon aina mainostanut sitä, et se oli tosi huono kokemus. Et ehkä siit helpommin tulee puhuttuu.”*

## 5 LOPUKSI

### 5.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida, miten työnantajakuva rakentuu rekrytointiprosessissa työnhakijoille. Tutkimuksessa tarkasteltiin Y-sukupolveen kuuluvien työnhakijoiden kertomuksia rekrytointikokemuksista. Tutkittuja työnhakijoita ei oltu valittu heidän hakemaansa tehtävään, sillä tutkimuksen keskiössä on ulkoinen työnantajakuva. Tutkimusta varten tehtiin kymmenen narratiivista haastattelua, joiden analysoinnin avulla tuotettiin tutkimuksen tulokset, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen: miten työnantajakuva rakentuu rekrytointiprosessissa? Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi tuoda esille, mitä yrityksen näkökulmasta oleellisia seurauksia kohderyhmälle muodostuneesta työnantajakuvasta on. Tutkimuksen tulokset myös perustelevat, miksi yritysten tulee huomioida myös muut, kuin valitut työnhakijat.

Tutkimuksessa todettiin rekrytointiprosessin olevan merkittävä työnantajakuvan rakentumiseen vaikuttava kokemus. Työnantajakuva voi olla olemassa jo ennen rekrytointikokemusta, mutta rekrytointiprosessi ja vuorovaikutus organisaation kanssa prosessin aikana vaikuttavat monin tavoin työnantajakuvan rakentumiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että työnantajakuva voi muuttua rekrytointikokemuksen aikana hyvin radikaalistikin, minkä vuoksi työnantajakuvan rakentumisen tarkastelu nimenomaan rekrytointikontekstissa on merkityksellistä. Työnantajakuvan rakentuminen rekrytointiprosessissa on yksilöllinen tiedon käsittelyn prosessi, jossa työnhakija arvioi eri lähteistä saamaansa organisaatioon liittyvää tietoa. Työnhakija saa rekrytointiprosessissa eri tietolähteistä erilaisia signaaleja, joista hakija tekee havaintoja organisaation piirteistä. Työnantajakuva on näistä havaituista piirteistä tehtyjen arvioiden summa. Yksilöllä voi olla organisaatiosta myös useita erilaisia työnantajakuvia erityisesti silloin, kun kyseessä on iso yritys, jolla on monia eri osastoja.

Työnantajakuva rakentavia tietolähteitä ovat sekä organisatoriset että ei-organisatoriset lähteet. Organisatoriset lähteet ovat organisaation omia tietolähteitä, kun taas ei-organisatoriset lähteet ovat organisaatiosta riippumattomia tietolähteitä. Organisatorisista lähteistä työnantajakuvan rakentumisen kannalta merkityksellisimmiksi tutkimuksessa osoittautuivat rekrytoija, yrityksen työntekijät ja organisaation viestintä, erityisesti nettisivut, työnhakuilmoitus ja sosiaalinen media. Ei-organisatorisista lähteistä merkittävimmäksi tunnistettiin virusmarkkinointi. Virusmarkkinointi oli erityisen merkityksellistä työnantajakuvan rakentumiselle silloin, kun yrityksen työntekijät toimivat vapaa-ajallaan virusmarkkinoinnin kanavina. Tutkimus korostaakin organisaation työntekijöiden merkitystä työnantajakuvan lähettiläinä niin työssä kuin vapaa-ajalla. Tutkimustulokset myös tukivat aiempaa tutkimustietoa siitä, että ei-organisatoriset lähteet koetaan luotettavampina, kuin organisatoriset lähteet.

Erilaisista tietolähteistä saadut signaalit tuottavat hakijalle havaintoja organisaation piirteistä, joista tehty arviot vaikuttavat työnantajakuvaan. Työnantajakuvaan vaikuttavat havainnot sekä organisaation instrumentaalisista että symbolisista piirteistä. Instrumentaaliset piirteet sisältävät objektiivisia ja konkreettisia piirteitä, kun taas symboliset piirteet ovat aineettomia ja subjektiivisia. Tutkimuksessa havaitut työnantajakuvaan vaikuttavat instrumentaaliset piirteet liittyvät erityisesti organisaation fyysisiin piirteisiin, yrityksen tarkoitukseen sekä työsuhteisiin. Symboliset piirteet, jotka vaikuttavat työnantajakuvaan, liittyivät sen sijaan erityisesti organisaatiokulttuuriin, työyhteisöön, työhön ja työnhakuun tai organisaation arvostukseen liittyviin piirteisiin.

Tutkimuksessa todettiin symbolisten piirteiden olevan instrumentaalisia piirteitä merkittävämpiä työnantajakuvan kannalta. Tähän vaikutti erityisesti tutkimusjoukko, joka kuului Y-sukupolven. Tutkimus vahvisti aiempaa tutkimustietoa siitä, että Y-sukupolven jäsenille arvot näyttäytyvät tärkeinä työelämässä. Tutkimuksessa havaittiin, että Y-sukupolvelle tärkeää on työn merkityksellisyys, mielekkyys, itsensä kehittäminen ja yhteensopivuus organisaation arvojen ja työyhteisön kanssa. Tämän vuoksi symbolisten piirteiden merkitys työnantajakuvan rakentumisen kannalta korostui tutkimuksessa.

Tutkimuksessa tuotettiin rekrytointiprosessin malli työnhakijan näkökulmasta, ja tutkimuksen tuloksia tarkasteltiin näiden rekrytointiprosessin vaiheiden mukaisesti. Rekrytointiprosessi sisältää hakijan näkökulmasta potentiaalisen työnantajan tunnistamisen, hakupäätöksen ja hakemisen, haastattelun ja muut valintamenetelmät, valinnan ja päätöksenteon sekä jatkuvan rekrytointiviestinnän. Rekrytointiprosessin eri vaiheissa painottuivat erilaiset tietolähteet ja piirteet organisaatiosta.

Potentiaalisen työnantajan tunnistamisen vaiheessa painottuivat organisatoriset tietolähteet, kuten yrityksen viestintä, nettisivut ja työpaikkailmoitus. Tässä vaiheessa korostuivat organisaation instrumentaaliset piirteet, mutta myös esimerkiksi organisaation maine on alkuvaiheessa merkityksellinen työnantajakuvan kannalta. Maine vaikuttaa erityisesti organisaation houkuttelevuuteen työnantajana. Tutkimuksessa myös havaittiin hakijoiden aktiivisen tiedonhaun painottuvan rekrytoinnin alkuvaiheeseen, ja tietoa haetaan erityisesti silloin, kun organisaatio on ennalta tuntematon. Prosessin alkuvaiheessa rakentunut työnantajakuva vaikuttaa hakupäätökseen ja työn hakemiseen, ja tässä vaiheessa tapahtuvat usein ensimmäiset yhteydenotot organisaation kanssa. Ensimmäiset yhteydenotot tuottavat hakijalle arvioita niin työn piirteistä kuin myös organisaation suhtautumisesta työnhakijoihin. Myös organisaation käyttämä hakutapa voi olla tietolähde, joka tuottaa hakijalle erilaisia arvioita organisaatiosta.

Haastattelun ja muiden valintamenetelmien vaihe osoittautui tutkimuksessa kriittisimmäksi työnantajakuvan rakentumisen kannalta. Tässä vaiheessa hakijan työnantajakuva voi muuttua hyvin paljon. Valintamenetelmien vaiheessa merkityksellisin tietolähde on rekrytoija, josta hakijat tekevät erilaisia havaintoja perustuen rekrytoijan viestintään, persoonaan, uraan ja kompetenssiin. Haastatteluvaiheessa hakijan on mahdollista tehdä aiempaa enemmän havaintoja organisaation symbolisista piirteistä, kuten työilmapiiristä, johtamis- ja organisaatiokulttuurista ja työyhteisöstä. Hakija tekee myös havaintoja monista instrumentaalisista piirteistä tässä vaiheessa. Myös valinnan ja päätöksenteon vaihe voi vaikuttaa hyvin paljon työnantajakuvaan: erityisesti ilmoittamatta jättäminen voi pilata muuten hyvän työnantajakuvan. Rekrytointiprosessin eri vaiheissa on erilaisia tietolähteitä ja tehtyjä havaintoja, mutta oleellisena näyttäytyi myös hakijan kokonaiskokemus rekrytoinnista. Rekrytointiprosessin ylläpidon kannalta

merkityksellistä oli jatkuva ja nopea rekrytointiviestintä ja palaute rekrytoinnin etenemisestä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että työnantajakuva voi toimia yritykselle merkittävänä kilpailuetuna, joka vaikuttaa erityisesti rekrytointiin ja sen onnistumiseen nyt ja tulevaisuudessa. Työnantajakuva vaikuttaa ensinnä organisaation asemointiin suhteessa sen kilpailijoihin. Lisäksi se vaikuttaa hakijoiden kiinnostukseen organisaatiota kohtaan, halukkuuteen hakea organisaatiosta töitä uudelleen, halukkuuteen ottaa tarjottu työ vastaan ja hakijoiden suosittelukäyttäytymiseen ja virusmarkkinointiin. Tutkimuksessa myös todettiin, että huonosta rekrytointikokemuksesta ja negatiivisesta työnantajakuvasta kerrotaan ennemmin eteenpäin, kuin positiivisesta. Työnantajakuvalla on siten monia organisaatiolle merkittäviä vaikutuksia, jonka vuoksi organisaatioiden tulisi panostaa rekrytoinnissaan hakijakokemukseen kohdellen työnhakijaa kuin asiakasta. Työnantajakuva voi olla se tekijä, jolla organisaatio erottuu edukseen.

## **5.2 Kontribuutio tieteelliseen keskusteluun**

Tutkimus on lisännyt tietoa työnantajakuvan rakentumisesta, sillä aiheesta on hyvin vähän tutkimustietoa, ja aiempi tutkimus (esim. Tran ym., 2015) on keskittynyt yleisemmin yrityskuvien rakentumiseen. Tutkimuksessa keskityttiin yhteen yrityskuvista, eli työnantajakuvaan, mikä on mahdollistanut tarkemman ymmärryksen nimenomaan työnantajakuvan rakentumisesta. Tämä tutkimus on vahvistanut aiempaa tutkimustietoa (Edwards, 2009; Juholin, 2008; Kauhanen, 2010; Van Hoya ym., 2013) työnantajakuvan merkityksestä työnhakijoiden saamisen ja rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Tutkimuksessa sekä vahvistettiin aiemmissa tutkimuksissa (Edwards, 2009; Juholin, 2008; Kauhanen, 2010; Lievens & Slaughter, 2016) havaittuja työnantajakuvaan vaikuttavia piirteitä että tunnistettiin uusia. Uusia havaittuja piirteitä olivat muun muassa rekrytointikokemus, arvostus ja kunnioitus työnhakijoita kohtaan, työyhteisön moninaisuus, henkilökemiat, yritysmuoto, yrityksen asiakassegmentit, kansainvälisyys ja tulostavoitteellisuus.

Tämä tutkimus vahvistaa tietoa koskien työnantajakuvaan ilmiötä yleisesti. Kuten aiemmissa tutkimuksissa, (esim. Lievens & Slaughter, 2016; Tran ym., 2015) tunnistettiin tässäkin työnantajakuvaan muuttuvuus, yksilöllisyys ja subjektiivisuus. Tutkimus on tuonut työnantajakuvaan ilmiöön kuitenkin aiemmasta tutkimustiedosta uuden näkökulman: tutkimuksessa havaittiin, että yksilöllä voi olla samasta organisaatiosta useita erilaisia työnantajakuvia, etenkin kun kyseessä on iso organisaatio, jolla on useita eri osastoja. Tätä huomiota ei ole aiempi tutkimus havainnut, joten tämä tutkimus myös täydentää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Työnantajakuvaan rakentumisesta rekrytointiprosessissa ei ole ollut aiempaa holistista tutkimusta, joten tutkimus on tuottanut tärkeää kontekstisidonnaista tietoa. Tutkimuksessa todettiin, että rekrytointiprosessilla ja -kokemuksella on suuri merkitys työnantajakuvaan rakentumiseen. Tutkimus vahvistaa erityisesti aiempaa tutkimustietoa (Breugh & Starke, 2000; Breugh ym., 2008; Lievens & Slaughter, 2016; Ralston & Brady, 1994) rekrytoijan suuresta merkityksestä hakijan mielikuvien kannalta. Lisäksi tutkimus toi rekrytointiprosessin tarkasteluun uudenlaisen näkökulman keskittyessään rekrytointiprosessiin hakijan näkökulmasta. Tutkimuksessa tuotettiin rekrytointiprosessin malli hakijan näkökulmasta, kun aiemmat tutkijat (esim. Barber, 1998; Breugh ym., 2008; Collins & Stevens, 1999) ovat keskittyneet mallintamaan rekrytointiprosessia yrityksen näkökulmasta.

Tutkimus vahvistaa myös aiempaa tutkimustietoa, (Lievens & Slaughter, 2016; Tsai & Yang, 2010) jonka mukaan virusmarkkinointi on hyvin merkityksellistä yrityskuvien rakentumisen kannalta. Lisäksi tutkimus vahvistaa tutkijoiden (esim. Collins & Stevens, 2002) havaintoa siitä, että virusmarkkinointia pidetään luotettavampana tietolähteenä, kuin organisatorisia lähteitä. Aiemman tutkimuksen (Van Woerkum & Aarts, 2008) tavoin tutkimuksen tulokset korostavat organisaation työntekijöiden merkitystä, sillä erityisesti organisaation työntekijöiden vapaa-ajalla jakamat kokemukset ja kertomukset työpaikasta vaikuttavat työnantajakuvaan.

Kuten aiemmissa tutkimuksissa (Ng & Burke, 2005; Swider ym., 2015) on todettu, tutkimus vahvisti yhteensopivuuden organisaation kanssa olevan merkittävä työnantajakuvaan ja rekrytoinnin menestymiseen vaikuttava tekijä. Yhteensopivuus organisaation kanssa määritellään Chatmanin (1989) mukaan ”organisaation arvojen ja yksilön arvojen väliseksi yhdenmukaisuudeksi” (Ng & Burke, 2005, 1197). Kuitenkin tässä tutkimuksessa havaittiin, että yhteensopivuutta arvioidaan paitsi organisaation arvojen, myös työyhteisön perusteella. Tämä tutkimus tuotti uuden näkemyksen siitä, että yhteensopivuutta organisaation kanssa arvioidaan myös siitä näkökulmasta, miten yksilö kokee persoonaltaan sopivansa työyhteisöön ja tulevansa toimeen ja viihtyvänsä työyhteisön jäsenten kanssa.

Tutkimuksessa yhdistettiin signaaliteoria ja työnantajakuvan instrumentaalinen ja symbolinen ulottuvuus työnantajakuvan rakentumisen tarkastelussa. Tämä tutkimus aiempien tutkimusten (esim. Taj, 2016) tavoin vahvistaa signaaliteorian käytettävyyden rekrytointikontekstissa ja lisäksi tuo teorian työnantajakuvaan piiriin. Sen sijaan instrumentaalinen ja symbolinen viitekehys (Lievens & Highhouse 2003; Lievens & Slaughter, 2016) on aiemmin ollut käytössä työnantajakuvaan rakentumisen tutkimuksissa, ja tämä tutkimus vahvistaa viitekehysten käytettävyyden tähän tarkoitukseen. Sen sijaan aiemmat tutkimukset eivät ole yhdistäneet signaaliteoriaa ja instrumentaalis-symbolista viitekehystä, ja tämä tutkimus on osoittanut näiden mallien yhteensopivuuden ja käytettävyyden työnantajakuvaan rakentumisen tutkimiseen.

### **5.3 Kontribuutio liiketoimintaan**

Tutkimuksen tuottama tieto antaa kontribuutionsa myös käytännön liike-elämään. Dineen ja Soltiksen (2011) mukaan työnantajakuvaan rakentumisen tarkastelu tuottaa tietoa työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä, mikä auttaa organisaatiota kehittämään toimia, joiden tavoitteena on työnantajakuvaan vaikuttaminen (Lievens & Slaughter, 2016, 427). Ymmärrys siitä, miten työnantajakuva rakentuu, on edellytys sille, että organisaatiossa pystytään käsittelemään tätä ilmiötä ja vaikuttamaan siihen.



Yrityskuvien rakentumisen tutkiminen yrityksen sidosryhmien näkökulmista hyödyttää yritysjohtoa kahdella tavoin. Ensinnä, Martínezin ja Pinan (2005) mukaan tämä auttaa yritysjohtoa tulemaan tietoiseksi yrityskuvien rakentumisen prosesseista ja sen vaikutuksista kuluttajakäyttäytymiseen. Toisaalta Andreassen ja Lindestad (1998) ja He ja Mukherjee (2009) nostavat esiin, että yrityskuvien rakentumisen osatekijöiden ymmärtämisen kehittäminen mahdollistaa yrityksen toimintojen kehittämisen siten, että ne voivat vaikuttaa kuluttajakäyttäytymiseen eettisesti ja sosiaalisesti. Syvällisen yrityskuvan rakentumisen ymmärryksen kautta toimintaa voidaan pystyä kehittämään siten, että se johtaa asiakastyytyväisyyden kasvuun, lojaaliuuteen ja positiiviseen WOM-käyttäytymiseen. (Tran ym., 2015, 87.)

Tämä tutkimus on omiaan lisäämään ymmärrystä siitä, miten työnantajakuva rakentuu rekrytointiprosessissa ja mitkä piirteet voivat vaikuttaa työnantajakuvaan ja millä tavoin. Tutkimuksen tarjoama ymmärrys antaa yrityksille välineitä kehittää erityisesti rekrytointiprosessiaan siten, että se mahdollistaisi hyvän hakijakokemuksen ja muiden tekijöiden kautta positiivisen työnantajakuvan rakentumisen. Siten tutkimuksen tarjoama ymmärrys auttaa organisaatioita kehittämään työnantajabrändityötä, kun tutkimus auttaa ymmärtämään syvällisemmin ilmiötä, johon työnantajabrändillä pyritään organisaation ulkopuolella vaikuttamaan.

Lisäksi tutkimuksessa tuodaan esille työnantajakuvan ja hakijakokemuksen vaikutuksia, jotka korostavat kaikkien rekrytointiprosessiin osallistuvien hakijoiden kunnioittavan kohtelun merkitystä. Tavoitteidensa mukaisesti tämä tutkimus on perustellut, miksi yritysten tulisi huomioida myös muut, kuin valitut hakijat. Työnhakijoihin liittyvät tekijät pitäisi huomioida rekrytointiprosessin suunnittelussa, (Breaugh, 2008, 105) ja tämän tutkimuksen näkökulma mahdollistaa rekrytointiprosessin tarkastelun ja suunnittelun huomioiden sen, miten prosessi näyttäytyy työnhakijoiden näkökulmasta. Tutkimuksessa havaittiin myös Y-sukupolven kuuluvien työnhakijoiden ominaisuuksia ja odotuksia työelämää kohtaan, ja tämä tieto voi auttaa organisaatioita kehittämään rekrytointiaan ja työnantajakuvaa sellaiseksi, että se palvelee Y-sukupolven toiveita. Y-sukupolven vallatessa työmarkkinat organisaatioiden tulee kehittyä tämän muutoksen mukana.

Tutkimuksessa on kuitenkin todettu, että työnantajakuva on hyvin yksilöllinen rakenne, joka muodostuu suhteessa hakijan omaan elämäkokemukseen. Siten eri ihmiset voivat tulkita rekrytointiprosessissa ilmeneviä piirteitä hyvin eri tavoin ja sama prosessi voi näyttäytyä eri hakijoille hyvin erilaisena. Onkin todettavissa, että on mahdotonta luoda yksiselitteistä kaavaa siihen, miten organisaatiot voisivat vaikuttaa työnantajakuvan rakentumiseen siten, että tuloksena olisi positiivinen työnantajakuva. Sen sijaan organisaatiot voivat tarkastella, millaisia havaintoja sen erilaiset signaalit voivat teettää työnhakijoille, ja suhteuttaa näitä mahdollisia havaintoja siihen, miten organisaatio haluaa työnantajana profiloitua. Tärkeää on pohtia, minkälainen työnantaja organisaatio haluaa olla, ja tämän pohdinnan tuloksena pyrkiä luomaan rekrytointiprosessissa sellaisia viestejä, jotka tukevat tätä tavoitetta.

## 5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus keskittyy ulkoiseen työnantajakuvaan, mutta yhtä lailla tärkeää ja mielenkiintoista voisi olla tutkia, miten yrityksen sisäinen työnantajakuva, eli sen työntekijöiden työnantajakuva, rakentuu ja mitä vaikutuksia tällä on. Työntekijöiden pitäminen organisaatiossa on yhä haastavampaa, ja myös tieto sisäisen työnantajakuvan rakentumisesta olisi tarpeen vastaamaan uuden sukupolven tuomiin haasteisiin. Sisäisen työnantajakuvan suhde organisaation sisäisiin prosesseihin voisi olla myös kiinnostava aihe, sillä ainoastaan Fulmer ym. (2003) on tutkinut työnantajakuvan vaikutuksia yrityksen suoritukseen (Lievens & Slaughter, 2016, 433).

Lievensin ym. (2015) mukaan tulevaisuuden tutkimusten tulisi tarkastella työnantajakuvan rakenteen osia ja sitä, miten työnantajakuvan vahvuus vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen ja rekrytointiin tuloksiin ja onnistumiseen (Lievens & Slaughter, 2016, 432). Tämä tutkimus on keskittynyt tutkimaan työnantajakuvan rakentumista, ja vain sivunnut sitä, miten työnantajakuvan vahvuus määrittyy ja miten se on vaikuttanut rekrytointiin. Tämä olisi oiva jatkotutkimusmahdollisuus. Lisäksi organisaation houkuttelevuuden osalla on todettu, että Y-sukupolvella on aiempiin sukupolviin verrattuna erilaiset arvot ja organisaation houkuttelevuuteen vaikuttavat eri asiat, kuin aiemmilla sukupolvilla. Aihepiiriä tutkiessani huomasin, että sukupolvien

välistä tutkimusta siitä, miten organisaation houkuttelevuus rakentuu eri sukupolvilla, ei löytynyt. Olisi mielenkiintoista tarkastella syvemmin, miten työnantajakuvan rakentuminen eroaa eri sukupolvien välillä.

Instrumentaalis-symbolista viitekehystä yrityskuvien tutkimiseen käyttäneet tutkimukset ovat sijoittuneet pääasiassa länsimaihin. Nämä maat ovat Tariquen ja Schulerin (2008) mukaan kulttuuriltaan hyvin individualistisia verrattuna muihin maihin, joiden kulttuuria leimaa kollektivismi (Van Hoya ym., 2013, 545). Viitekehysten käytettävyyttä työnantajakuvan tutkimiseen tulisikin tutkia muissa maissa ja kulttuureissa. (Van Hoya ym., 2013, 545.) Tämä tutkimus vahvistaa viitekehysten käytettävyyttä länsimaissa, muttei vielä laajenna viitekehysten käytettävyyttä muihin kulttuurialueisiin.

Virusmarkkinoinnin on todettu olevan merkittävä työnantajakuvan rakentumiseen vaikuttava tekijä. Keeling ym. (2013) suositteleekin tähtäämään vaikuttamaan yrityksen työntekijöiden virusmarkkinointiin, mutta kehottamalla selvittämään työntekijöiden viestintäkanavia ei tarjoa juurikaan työkaluja siihen, miten virusmarkkinointiin voitaisiin vaikuttaa (Lievens & Slaughter, 2016, 427). Van Hoya (2008, 367) mukaan ei ole tietoa siitä, mikä motivoi työntekijöitä kertomaan positiivisia kertomuksia työpaikastaan ja suosittelemaan työnantajiaan. Tämä on yksi tarpeellinen jatkotutkimusmahdollisuus, joka syventäisi tietoa työnantajakuvaa rakentavista tekijöistä.

## 5.5 Tutkimuksen rajoitteet ja arviointi

Kvalitatiivisten tutkimusten tunnetuimpia rajoitteita on vaikea yleistettävyyys isompaan populaatioon (Myers, 2009,9). Tämä rajoite koskee myös tätä tutkimusta, sillä tutkimus on rajattu katsaus pieneen otantaan. Tutkimuksen rajaukset myös ilmentävät tutkimuksen yleistettävyyden ongelmallisuutta. Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukko kuuluu Y-sukupolveen. Kaikilla hakijoilla on akateeminen tausta ja he hakivat harjoittelu-, toimihenkilö- tai asiantuntijatasoisia tehtäviä. Tutkimustuloksia ei siten voi yleistää eri sukupolvien tai erilaiset demografiset tekijät omaaviin hakijoihin, sillä muun muassa

Perkingin, Thomasin ja Taylorin (2000) mukaan haettu toimiala voi vaikuttaa yrityskuviin ja hakijan käyttäytymiseen (Tsai & Yang, 2010, 51).

Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa käytettyjä arviointiperusteita ovat tutkimuksen realibiliteetti ja validiteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus, sen tulokset ja tulkinnot mittaavat sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin: sisäinen tarkoittaa tulkinnan loogisuutta ja ristiriidattomuutta ja ulkoinen sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin, kuin tutkittuihin tapauksiin. (Koskinen ym., 2005, 253–255.) Tämän tutkimuksen sisäisen validiteetin olen turvannut tutkimusprosessin johdonmukaisella toteutuksella, huolellisella aineiston keruulla ja analysoinnilla sekä tulosten johdonmukaisella esittämistavalla. Tulokset on myös tuotettu empirian ja teorian vuoropuheluna. Ulkoisen validiteetin suhteen, kuten aiemmin todettu, yleistettävyyttä toteutuu tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajoitetusti otannan ollessa rajattu. Kuitenkin tutkimuksen tuloksien yleistämistä on rajatusti mahdollistanut aiemman ja tuotetun tutkimustulosten vertailu sekä yhteneväisyyksien löytäminen. Tutkimusjoukon tarkka rajaaminen on osaltaan mahdollistanut tulosten yleistämisen niihin henkilöihin, jotka sopivat haastateltavien rajauksiin.

Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen luotettavuuteen, ristiriidattomuuteen ja tutkimusmenetelmien soveltuvuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia arvioidaan usein tutkimuksen toistettavuuden kautta, joka tarkoittaa, että eri tutkija saisi tutkimuksen uudelleen toteutettuaan samoja tuloksia (Koskinen ym., 2005, 253–258). Tutkimuksen toistettavuutta ei voida tässä tutkimuksessa vakuuttaa narratiivisen tutkimusmenetelmän vuoksi, sillä narratiivisen tutkimuksen tarkoitus ei ole tuottaa vain yhtä totuutta tietystä asiasta, vaan tarjota yksi versio siitä jonkun ihmisen tietystä näkökulmasta (Eriksson & Kovalainen, 2008, 223). Koska yksilöiden merkityksellistäminen ja työnantajakuva rakentuminen on jatkuva prosessi, on täysin samoja tuloksia mahdoton tuottaa ajan kuluessa. Tutkimus on poikkileikkaus haastateltavien merkitysrakenteista tietyllä hetkellä, ja ne voivat muuttua ajan saatossa. Vaikka tutkimus ei ole täysin toistettavissa, on reliabiliteettia vahvistanut se, että tutkimuksessa on kerrottu, miten havainnot ja tulkinnot on tehty tutkimusaineistosta.

Narratiivinen menetelmä asettaa rajoitteitaan reliabiliteetille ja validiteetille, mutta se on osoittautunut tässä tutkimuksessa relevantiksi tutkimusmenetelmäksi. Menetelmä tukee tutkimuksen tarkoitusta tuottaen syvempää ymmärrystä siitä, miten työnantajakuva rakentuu, sillä Polkinghornen (1988) mukaan narratiivit ovat omiaan merkitysrakenteiden tutkimiseen. Narratiivi on työkalu, jolla ihmiset ymmärtävät itseään, asioita, asioiden yhteyksiä ja narratiivien analyysi on keino tutkia, miten yksilöt tuottavat itselleen ymmärrystä ympäristön rakenteista (Koskinen ym., 2005, 192–193). Narratiivinen haastattelu on ollut tarkoituksenmukainen työkalu tarkastelemaan, miten yksilöllinen ymmärrys työnantajakuvasta on rakentunut rekrytointiprosessissa.

Tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset oletukset sisältävät ajatukset useista todellisuuksista ja niiden rakentumisesta sosiaalisena konstruktiona, minkä vuoksi Lincolnin ja Guban (1985) mukaan validiteettia, reliabiliteettia ja yleistettävyyttä ei tule tarkastella kvalitatiivisten tutkimusten tavoin. Sen sijaan tulkinnallisten ja sosiaalisen konstruktionismin mukaisten tutkimusten arviointiin sopivat Lincolnin ja Guban (1985) mukaan luotettavuuden arviointikriteerit: uskottavuus, siirrettävyys, riippumattomuus ja vahvistettavuus. Uskottavuus tarkoittaa sitä, kuinka syvällisesti tutkija ymmärtää aiheita ja on siihen perehtynyt. Lisäksi uskottavuuteen kuuluu se, että kerätyn aineiston avulla on mahdollista todistaa tutkimuksen tulokset. Siirrettävyys ilmentää tutkijan vastuuta luoda vuoropuhelua aiemman tutkimuksen kanssa ja tuoda esiin tutkimuksen yhteyksiä aiempiin tutkimuksiin. Riippumattomuuden arviossa korostuu tutkimusprosessin loogisuus, dokumentointi ja jäljitettävyys. Vahvistettavuutta arvioidessa puolestaan kiinnitetään huomiota siihen, onko aineistosta tehty tulkintoja siten, että ne ovat ihmisten ymmärrettävissä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 294.)

Tässä tutkimuksessa uskottavuus on ilmennyt hyvin huolellisen aiemman tutkimukseen perehtymisen kautta. Olen tutkinut aiempaa tutkimusperinnettä liittyen työnantajakuvaan, yrityskuviin ja rekrytointiin hyvin tarkasti, mikä on mahdollistanut käsiteltävän ilmiön syvällisen ymmärryksen ja tulkintojen tekemisen. Tämä on mahdollistanut myös siirrettävyyden, sillä laajan teoriapohjan avulla on ollut mahdollista tarkastella tutkimuksen tuottamaa tietoa suhteessa aiempiin tutkimuksiin ja havaita niistä yhteneväisyyksiä ja eroja. Tutkimusaineisto on myös ollut tarkoitukseensa sopiva, sillä

ulkoista työnantajakuva tutkittaessa on tarkoituksenmukaista tarkastella työnhakijoiden arvioita työnantajakuvasta, siten kohdejoukko on ollut relevantti. Riippumattomuutta arvioidessa voidaan todeta tutkimusprosessin edenneen loogisesti ja järjestelmällisesti ja prosessin eteneminen on dokumentoitu kattavasti lukijalle. Tutkimustulokset on myös esitetty lukijalle ymmärrettävässä muodossa ja järjestelmällisesti, mikä helpottaa lukijan aiheeseen perehtymistä. Näiden perusteiden mukaan tutkimus on luotettava.

Tutkimuksen tarkoitus on ajankohtainen ja näkökulma on uusi, mutta tiettyjä työnantajakuvaan liittyviä seikkoja ei erityisesti tutkimuksessa huomioida, mikä vaikuttaa tutkimuksen syvällisyyteen. Ensinnäkin keskittyminen työnantajakuvaan jättää ulkopuolelleen muiden yrityskuvien tarkastelun, vaikka on todettu, että muilla yrityskuvilla on myös vaikutuksia työnhakijoiden käyttäytymiseen. Lievensin ja Slaughterin (2016, 430) mukaan se, minkä tyyppinen yrityskuva vaikuttaa rekrytointiin, on riippuvaista yksilöllisistä ja sukupolvellisista eroista. Tässä tutkimuksessa ei ole keskitytty yleisesti yrityskuvien rakentumiseen rekrytointiprosessissa, mikä rajaa ilmiön käsittelyä irroittaen työnantajakuvan yrityskuvista. Myös yksilöllisten erojen tarkempi huomiointi jää tutkimuksessa vähälle. Lievensin ja Slaughterin (2016) mukaan on todettu, että esimerkiksi naisten ja miesten tai eri kulttuurin edustajien yrityskuvat rakentuvat eri tavoin, mutta yksilöllisiä eroavaisuuksia ei ole tutkimuksessa selvitetty.

Eettiseen tieteen tekemiseen kuuluu arvostus ja suojele tutkittavia henkilöitä kohtaan (Myers, 2009, 45). Tässä tutkimuksessa eettisyys on toteutunut haastateltavien huolellisella tiedottamisella, johon on kuulunut muun muassa tutkimuksen tarkoituksen selventäminen sekä aineiston käyttötarkoitus. Tutkittaville on kerrottu etukäteen, miten heidän antamiaan haastatteluja käytetään tutkimuksessa sekä tutkimusraportissa. Tutkittavien antama tieto on myös käsitelty luottamuksellisesti ja haastateltavaa kunnioittaen. Tuomen ja Sarajärven (2004, 21) mukaan empiirisessä tutkimuksessa tutkijan on pidettävä huolta anonymiteetista ja tunnistettamattomuudesta, mikä on toteutunut myös tässä tutkimuksessa, sillä tutkittavien henkilöllisyys ei käy suoraan tutkimusraportista ilmi tai ole pääteltävissä. Tutkimus on siten toteutettu eettisiä tutkimusperiaatteita noudattaen.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Alderfer, C. P. & McCord, C. G. (1970). Personal and situational factors in the recruitment interview. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 377–385.
- Andreassen, T. W. & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services. The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 7–23.
- Arndt, J. (1967). Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product. *Journal of Marketing Research*, 4(3), 291–195.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2002). *Maine: menestystekijä*. Helsinki: WSOY.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4), 501–517.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3), 248–291.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees. Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barber, A. E. & Roehling, M. V. (1993). Job Postings and the Decision to Interview: A Verbal Protocol Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 845–856.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Biraghi, S. & Gambetti, R. C. (2013). Corporate branding: Where are we? A systematic communication-based inquiry. *Journal of Marketing Communications*, 21(4), 1–24.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A. & Moynihan, L. M. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1), 23–37.

- Braddy, P. W., Meade, A. W. & Kroustalis, C. M. (2008). Online recruiting: The effects of organizational familiarity, website usability, and website attractiveness on viewers' impressions of organizations. *Computers in Human Behavior*, 24(6), 2992–3001.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118.
- Breaugh, J. A., Macan, T. H., & Grambow, D. M. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. Teoksessa Hodgkinson, G. P. & Ford, J. K. (toim.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons, 45–82.
- Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434.
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). The Role of Human Resource Systems in Job Applicant Decision Process. *Journal of Management*, 20(3), 531–551.
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A. & Ogden, S. M. (2007). Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523–544.
- Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image, and impression management*. New York: John Wiley & Sons.
- Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London & New York: Routledge.
- Burr, V. (2003). *Social Constructionism*. London: Routledge.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Ashgate.
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in personnel and human resources management*, 20, 115–163.
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266.
- Cable, D. M. & Yu, K. Y. T. (2014). Recruitment and competitive advantage: A brand equity perspective. Teoksessa Kozlowski, S. W. J. (toim.) *Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Oxford University Press, 197–220.



- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
- Cian, L. & Cervai, S. (2014). Under the reputation umbrella. An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 182–199.
- Collins, C. J. (2007). The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 180–190.
- Collins, C. J. & Kanar, A. M. (2013). Employer brand equity and recruitment research. Teoksessa Cable, D. M. & Yu, K. Y. T. (toim.) *The Oxford Handbook of Recruitment*. Oxford: Oxford University Press, 284–297.
- Collins, C. J. & Stevens, K. S. (1999). Recruitment and decision-making: The Effects of early recruitment practices on the decision to apply to an organization. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, 1(1), 1–6.
- Collins, C. J. & Stevens, C. K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D. & Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67.
- Connerley, M. L., Carlson, K. D. & Mecham, R. L. (2003). Evidence of differences in applicant pool quality. *Personnel Review*, 32(1), 22–39.
- Connerley, M. L. & Rynes, S. L. (1997). The influence of recruiter characteristics and organizational recruitment support on perceived recruiter effectiveness: Views from applicants and recruiters. *Human Relations*, 50(12), 1563–1586.
- Cunliffe, A. L. (2011). Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 Years On. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647–673.
- Dell, D. & Ainspan, N. (2001). *Engaging Employees through Your Brand*. Conference Board Report No. R-1288-01-RR, April, Conference Board, Washington, DC.
- Dineen, B. R., Ash, S. R. & Noe, R. A. (2002). A Web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 723–734.

- Dineen, B. R. & Soltis, S. M. (2011). Recruitment: A review of emerging research directions. Teoksessa Zedeck, S. (toim.) *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Washington, DC: APA, 43–66.
- Di Pofi, J. A. (2002). Organizational diagnostics: integrating qualitative and quantitative methodology. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 156–168.
- Dohm, A. (2000). Gauging the labor force effects of retiring babyboomers. *Monthly Labor Review*, 123(7), 17–25.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. & Shortell, S. M. (2002). Beauty Is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507–533.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
- Edwards, M. R. (2009). An Integrative Review of Employer Branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Fisher, C. D., Ilgen, D. R. & Hoyer, W. D. (1979). Source Credibility, Information Favorability, and Job Offer Acceptance. *Academy of Management Journal*, 22(1), 94–103.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. & Low, J. (2011). The real value of reputation. *Communication World*, 28(6), 18–22.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B. & Scott, K. S. (2003). Are the 100 Best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965–993.
- Gardner, T. M., Erhardt, N. L. & Martin-Rios, C. (2011). Rebranding employment branding: Establishing a new research agenda to explore the attributes, antecedents, and consequences of workers' employment brand knowledge. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 253–304.
- Gardner, W.L., Reithel, B.J., Foley, R.T., Coglisier, C. C. & Walumbwa, F. O. (2009). Attraction to Organizational Culture Profiles. Effects of Realistic Recruitment and Vertical and Horizontal Individualism-Collectivism. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 437–472.

- Gatewood, R. D., Gowan, M. A. & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, Recruitment image, and Initial Job Choice. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414–427.
- Gergen, K. (1985). The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. *American Psychologist*, 40(3), 266–275.
- Gergen, K. J. (2003). Knowledge as Socially Constructed. Teoksessa Gergen, M. & Gergen, K. J. (toim.) *Social Construction: A Reader*. London: Sage, 15–17.
- Goltz, S. M. & Giannantonio, C. M. (1995). Recruiter Friendliness and Attraction to the Job: The Mediating Role of Inferences about the Organization. *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), 109–118.
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001). Corporate reputation management: "living the brand." *Management Decision*, 39(2), 99–104.
- Gray, E. R. & Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695–702.
- Gray, E. R. & Smeltzer, L. R. (1985). Corporate image - An integral part of strategy. *Sloan Management Review*, 26(4), 73–79.
- Grunig, J. E. (1993). Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review*, 19(2), 121–139.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
- Hartley, D. (2010). Paradigms: How Far Does Research in Distributed Leadership 'Stretch'? *Educational Management Administration & Leadership*, 38(3), 271–285.
- Harris, M. & Fink, L. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference? *Personnel Psychology*, 40(4), 765–778.
- He, H. W. & Mukherjee, A. (2009). Corporate identity and consumer marketing: A process model and research agenda. *Journal of Marketing Communications*, 15(1), 1–16.
- Highhouse, S., Brooks, M. E. & Gregarus, G. (2009). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481–1493.
- Highhouse, S., Stierwalt, S. L., Bachiochi, P., Elder, A. E. & Fisher, G. (1999). Effects of advertised human resource management practices on attraction of African American applicants. *Personnel Psychology*, 52(2), 425–442.
- Highhouse, S., Zickar, M. J., Thorsteinson, T. J., Stierwalt, S. L., & Slaughter, J. E. (1999). Assessing company employment image: An example in the fastfood industry. *Personnel Psychology*, 52(1), 151–172.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hummel, R. P. (1991). Stories Managers Tell: Why They Are as Valid as Science. *Public Administration Review*, 51(1), 31–41.
- Höykinpuro, R. & Häkkinen, H. (2017). Employer Branding in Recruitment: how to avoid unfavorable job seeker experiences. Full paper. *32nd Workshop on Strategic Human Resource Management*, Luzern.
- Juholin, E. (2006). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.
- Järvensivu, A. & Piirainen, T. (2012). Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 80–98.
- Kaasila, R. (2008). Eri lähestymistapojen integroiminen narratiivisessa analyysissä. Teoksessa Kaasila, R., Rajala, R. & Nurmi, K.E. (toim.) *Narratiivikirja: menetelmiä ja esimerkkejä*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 41–67.
- Karaosmanoglu, E., Bas, A. B. E. & Zhang, J. K. (2011). The role of other customer effect in corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 45(9), 1416–1445.
- Kauhanen, J. (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro.
- Keaton, S. A. & Bodie, G. D. (2011). Explaining Social Constructivism. *Communication Teacher*, 25(4), 192–196.
- Keeling, K. A., McGoldrick, P. J. & Sadhu, H. (2013). Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing*, 89(1), 88–104.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Kennedy, S. H. (1977). Nurturing Corporate Images: Total communication or ego trip? *European Journal of Marketing*, 11(3), 120–164.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. (2015). *Areena: yritysviestinnän käsikirja*. Helsinki: Edita.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.

- Laitinen, M. & Uusitalo, T. (2008). Narratiivinen lähestymistapa traumaattisten elämäkokemusten tutkimisessa. Teoksessa Kaasila, R., Rajala, R. & Nurmi, K.E. (toim.) *Narratiivikirja: menetelmiä ja esimerkkejä*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 106–151.
- Lemmink, J., Schuijf, A. & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1–15.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998). *Narrative research: reading, analysis, and interpretation*. London: Sage.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102.
- Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440.
- Lievens, F., Van Hoye, G. & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553–572.
- Martinez, E. & Pina, J. M. (2005). Influence of Corporate Image on Brand Extensions: A Model Applied to the Service Sector. *Journal of Marketing Communications*, 11(4), 263–281.
- Maurer, S. D., Howe, V. & Lee, T. W. (1992). Organizational recruiting as marketing management: An interdisciplinary study of engineering graduates. *Personnel Psychology*, 45(4), 807–833.
- Morgan, G. & Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491–500.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative research in business & management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ng, E. S.W. & Burke, R. J. (2005). Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195–1210.
- Nguyen, B., Melewar, T. C. & Chen, J. (2013). The brand likeability effect: Can firms make themselves more likeable? *Journal of General Management*, 38(3), 25–50.
- Olins, W. (1978). *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*. New York: Mayflower Books.

- O'Meara, B. & Petzall, S. B. (2013). *The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*. First edition. UK: Emerald.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Payne, M. (2014). *Modern Social Work Theory*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Perkins, L. A., Thomas, K. M. & Taylor, G. A. (2000). Advertising and Recruitment: Marketing to minorities. *Psychology and Marketing*, 17(3), 235–255.
- Pew Research Center. (2014). *The Next America: Boomers, Millennials, and the Looming Generational Showdown*. New York: Public Affairs.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897.
- Polkinghorne, D. E. (1988). *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany: State University of New York Press.
- Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa Hatch, J. & Wisniewski, R. (toim.) *Life History and Narrative*. London: Falmer, 5–23.
- Powell, G. N. & Goulet, L. R. (1996). Recruiters' and Applicants' Reactions to Campus Interviews and Employment Decisions. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1619–40.
- Pyöriä, P. & Ojala, S. (2016). Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? *Yhteiskuntapolitiikka*, 1(81), 31–42.
- Rafaeli, A., Hadomi, O. & Simons, T. (2005). Recruiting through advertising or employee referrals: Costs, yields, and the efforts of geographic focus. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 355–366.
- Raub, S. & Streit, E. M. (2006). Realistic recruitment. An empirical study of the cruise industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 278–289.
- Ralston, S. M. (1989). An Exploratory Test of the Contingency Approach to Recruitment Interview Decisions. *International Journal of Business Communication*, 26(4), 347–362.
- Ralston, S. M. (1993). Applicant communication Satisfaction, Intent to Accept Interview Offers, and Recruiter Communication Style. *Journal of Applied Communication Research*, 21(1), 53–65.

- Ralston, S. M. & Brady, R. (1994). The Relative Influence of Interview Communication Satisfaction on Applicants' Recruitment Interview Decisions. *Journal of Business Communication*, 31(1), 61–77.
- Riessman, C. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Riessman, C. (2008). *Narrative methods for human sciences*. CA: Sage.
- Rynes, S. L. (1989). The employment interview as a recruitment device. Teoksessa Elder, R. W. & Ferris, G. R. (toim.) *The employment interview: Theory, research, and practice*. Newbury Park: Sage, 127–141.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, Job Choice, and Post-Hite Consequences: A call for new research directions. Teoksessa Dunnette, M. D. & Hough, L.M. (toim.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 399–444.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D. & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487–521.
- Rynes, S. L. & Cable, D. M. (2003). Recruiting Research in the 21st Century. Teoksessa Borman, W., Ilgen, D. & Klimoski, R. (toim.) *The Complete Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley, 55–76.
- Saks A. M. (2005) The impracticality of recruitment research. Teoksessa Evers, A., Anderson, N. & Voskuil, O. (toim). *Handbook of Personnel Selection*. Oxford, UK: Blackwell, 419–439.
- Saks, A. M. & Uggerslev, K. L. (2010). Sequential and Combined Effects of Recruitment Information on Applicant Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 351–365.
- Shankar, A., Elliott, R. & Goulding, C. (2001). Understanding Consumption: Contributions from a Narrative Perspective. *Journal of Marketing Management*, 17(3–4), 429–453.
- Schramm, J. (2012). Hiring drives staffing challenges. *HR Magazine*, 57(5), 80.
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S. & Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85–103.
- Spence, M. (2002). Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets. *American Economic Review*, 92(3), 434–459.
- Stewart, Oliver, Cravens & Oishi (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45–54.
- Stiglitz, J. E. (2002). Information and the Change in the Paradigm in Economics. *American Economic Review*, 92(3), 460–501.

- Swider, B. W., Zimmerman, R. D. & Murray, R. B. (2015). Searching for the Right Fit: Development of Applicant Person-Organization Fit Perceptions During the Recruitment Process. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 880–893.
- Taj, S. A. (2016). Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. *European Management Journal*, 34(4), 338–348.
- Tarique, I. & Schuler, R. (2008). Emerging issues and challenges in global staffing: A North American perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1397–1415.
- Taylor, M. S. & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of theory and practice. Teoksessa Cooper, C. L. & Locke, E. A. (toim.) *Industrial and organizational psychology: Linking theory and practice*. Oxford: Blackwell, 304–334.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12(6), 504–522.
- Tran, M. A., Nguyen, B., Melewar, T. C. & Bodoh, J. (2015). Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18(1), 86–114.
- Tsai, W.-C. & Yang, I. W.-F. (2010). Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 48–62.
- Tuohinen, T. (2010). Nuorten ”työeetos” – protestanttisesta etiikasta työyhteisön henkeen? *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 53(4), 33–42.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turban, D. B. & Dougherty, T. W. (1992) Influences of Campus Recruiting on Applicant Attraction to Firms. *Academy of Management Journal*, 35(4), 739–765.
- Vahtio, E-L. (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki: Edita.
- Van Hoya, G. (2008). Nursing recruitment: relationship between perceived employer image and nursing employees’ recommendations. *Journal of Advanced Nursing*, 63(4), 366–375.
- Van Hoya, G. (2013). Word of mouth as a recruitment source: an integrative model. Teoksessa Cable, D. M. & Yu, K. Y. T. (toim.) *The Oxford Handbook of Recruitment*. Oxford: Oxford University Press, 251–268.
- Van Hoya, G., Bas, T., Cromheecke, S. & Lievens, F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations’ Image as an Employer: A Large-Scale



- Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 62(4), 543–557.
- Van Hove, G. & Lievens, F. (2005). Recruitment-Related Information Sources and Organizational Attractiveness: Can something be done about negative publicity. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(3), 179–187.
- Van Hove, G. & Lievens, F. (2009). Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruiting Source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341–352.
- Van Woerkum, C. & Aarts, N. (2008). The communication between organizations and their environment. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), 197–211.
- Wehner, M. C., Giardini, A. & Kabst, R. (2015). Recruitment Process Outsourcing and Applicant Reactions: When Does Image Make a Difference? *Human Resource Management*, 54(6), 851–875.
- Verčič, A. T. & Verčič, D. (2007). Reputation as Matching Identities and Images: Extending Davies and Chun's Research on Gaps Between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand. *Journal of Marketing Communications*, 13(4), 277–290.
- Wien, A. H. & Olsen, S. O. (2014). Understanding the Relationship between Individualism and Word of Mouth: A Self-Enhancement Explanation. *Psychology and Marketing*, 31(6), 416–425.
- Williams, S. L. & Moffit, M. A. (1997). Corporate Image as an Impression Formation Process: Prioritizing Personal, Organizational, and Environmental Audience Factors. *Journal of Public Relations Research*, 9(4), 237–258.
- Worcester, R. (2009). Reflections on corporate reputations. *Management Decision*, 47(4), 573–589.
- Yeo, R. K., Goh, M. & Tso, S. (2011). Corporate image and reputation of large Mainland Chinese enterprises. *Journal of Marketing Communications*, 17(3), 195–211.
- Österberg, M. (2015). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari.
- WWW-sivut
- Great Place to Work. Tietoja meistä: Historiamme. Viitattu 24.7.2017.  
<http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae/historiamme>

## LIITTEET

### Liite 1: Esitiedot haastateltaville

Työnantajakuvan rakentuminen rekrytointiprosessissa -tutkimus  
Tampereen yliopisto

#### Kiitos osallistumisestasi tutkimukseen!

Tutkimuksen tavoite on kuvata, miten työnantajakuva rakentuu rekrytointiprosessissa työnhakijoille.

*Työnantajakuvalla* tarkoitetaan sitä mielikuvaa, joka sinulle on rakentunut yrityksestä työnantajana. Työnantajakuva on myös arviosi siitä, millainen yritys on työpaikkana ja millaista siellä olisi työskennellä.

*Rekrytointiprosessi* käsittää niin hakukuulutuksen, yhteydenotot yrityksen kanssa, rekrytointiviestinnän, haastattelut tai muut henkilöarvioinnin työkalut, valinnasta tiedottamisen ja hakijoiden huomioimisen valinnan jälkeen. Varaudu kertomaan rekrytointikokemuksestasi ihan ensikosketuksestasi aina rekrytoinnin valintaan ja jälkimarkkinointiin asti. Keskity erityisesti siihen, mitkä tekijät olivat prosessissa merkityksellisiä sen kannalta, millainen kuva sinulle rakentui yrityksestä työnantajana.

Tulevassa narratiivisessa haastattelussa saat kertoa vapaasti omasta kokemuksestasi tarinan muodossa. Haastattelija esittää kysymyksiä harkintansa mukaan, eikä niitä ole ennalta määrätty. Haastattelut nauhoitetaan niiden analysoinnin mahdollistamiseksi.

Osallistuminen on vapaaehtoista ja voit keskeyttää sen missä vaiheessa tahansa. Tutkimus toteutetaan luottamuksellisesti ja täysin anonymiminä, joten haastateltavan tai yrityksen nimiä ei julkaista missään yhteydessä. Kaikkien haastateltavien demografiset tiedot kootaan tutkimukseen, jotta tutkittua kohderyhmää on mahdollista kuvata ja tuloksia arvioida kohderyhmä huomioiden. Rekrytointiprosessin toteuttaneista yrityksistä kootaan tutkimukseen tiedoksi toimiala sekä auki ollut työtehtävä. Katkelmia haastatteluista saatetaan käyttää tutkimuksen tulosten osana anonymisti.

Voit olla yhteydessä tutkimuksen tekijään, mikäli sinulla herää lisäkysymyksiä.

Heta Häkkinen  
[hakkinen.heta.e@student.uta.fi](mailto:hakkinen.heta.e@student.uta.fi)